华章科技

O2O应该这样做

向成功企业学O2O战略布局、实施与运营

[O2O Practice
Strategy, Implementation and Operation]

程成 袁莹 王吉斌 彭盾 著

以案例形式全面解读来自BAT等O2O平台型企业，以及来自互联网、电商、餐饮、生活服务、大型商超、零售、日用品、消费电子、服装、酒店和旅游等10余个行业的20家知名企业O2O实践经验。

从战略、战术、布局、营销、实施、运营等多个维度系统讲解企业开展O2O实践所需的方法，启发性和指导性极强。

机械工业出版社
China Machine Press

O2O应该这样做：向成功企业学O2O战略布局、实施与运营

程成　袁莹　王吉斌　彭盾　著

ISBN：978-7-111-46627-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @研发书局

腾讯微博 @yanfabook

目录

前言

在O2O这场决战中，无论是满怀壮志的移动互联网创业者，还是雄心勃勃的知名互联网公司，都看到颠覆传统商业模式的可能。在国外，包括Uber、Hilburn/Trunk Club、Getaround、Jetsetter、Airbnb和Zaarly在内的一系列公司；在国内，包括阿里巴巴、腾讯、苏宁易购、易淘食在内的一大批公司均积极在O2O集兵布营，展开角逐。正如李开复所言，未来O2O将改变中国，一旦线上、线下连接起来，将产生巨大的爆发力。

O2O主要模式有两种，一种是线上线下模式，即消费者在线上订购商品，再到线下实体店进行消费的购物模式；另一种是线下线上模式，即利用线下的信息展示渠道以及各种线下推广活动等，将用户引导到线上消费的模式。我们发现，目前O2O已在餐饮、酒店、娱乐、零售等方面产生重要影响。易淘食所缔造的餐饮O2O生态系统表明，“三无”餐厅有可能实现；苏宁从左右手互博到线上线下的融合表明，线上线下实现同价不是不可能；汽车电商特斯拉用实际数据说明，线上下单、线下买车已经不是遥远的梦想。

O2O模式作为线下商务与线上平台相结合的新模式，其成功与否取决于企业的线下能力，而企业线下能力的高低又取决于线上用户的黏度，那么企业应如何提高企业线上用户黏度和线下能力？O2O模式的关键点还在于，平台通过在线方式吸引消费者，但消费者必须到线下体验

所消费的产品或服务，这也对线下的服务提出更高要求，那么企业又将如何提高线下服务能力？如何保障线上信息与线下商家服务一致？若O2O模式以价格优势来吸引消费者，那么商家又将如何平衡线上价格和线下价格以吸引到最大客流量？这也是个难题。

O2O作为一种全新的商业模式，在国内外都难以找到可遵循的标准，目前较为普遍的做法就是借鉴其他企业的成功经验。然而不同企业所面临的实际情况不同，单纯复制其他企业的做法往往会产生诸多问题。并且，目前还鲜有著作对不同领域的企业在O2O模式运用上的成功案例进行整合。

本书的营销案例选自在各行各业中对O2O模式运用比较成功以及具有一定经营管理特色的企业，这些企业对O2O模式的运用往往从某个侧面代表了我国企业在O2O营销发展过程中所遇到的问题和所积累的成功经验，对其他企业具有重要借鉴意义。作为一部对O2O案例进行研究分析的著作，本书系统地阐述和解读了传统企业、电子商务企业以及个人消费者应如何借助O2O来重构和改善现有商业模式，并顺利实现在互联网时代的创新与转型。本书一方面通过对相关案例进行系统分析，揭示了O2O在营销、支付和消费体验三大方面所产生的重大影响，另一方面也对企业在O2O产品设计、O2O组织构建与组织文化建设以及O2O运营的成功经验进行了总结。

本书所汇编的O2O实战案例涵盖多个行业，风格各异，不但有助于增强企业经营管理人员、创业人员的实战能力，而且对于普及O2O知识

也大有裨益。

首先，本书适用于企业不同层次的经营管理人员阅读。通过阅读优秀企业成功运用O2O的案例，学习其成功经验并将这些经验运用到自身O2O实践中，可以提高自己的决策和行动能力，少走弯路，降低在O2O实战中的风险。

其次，本书适用于立志在O2O时代创业的各界人士阅读。通过汇聚优秀企业成功经验，实现优质资源共享，为广大潜在创业者和有创业意向的人员提供经验借鉴，拓宽创业思路，起到示范价值和导向功能。

再次，本书适用于工商管理相关专业的课程教学，以及市场营销方面的专业培训。通过对O2O实战案例的阅读、分析和讨论，能够强化培养学生日后解决营销过程中遇到的实际问题的能力，使其做到营销理论与实践知识相结合。

最后，本书还适用于广大有志于认识了解O2O模式的消费者。通过阅读大量O2O实战案例，消费者不仅可以把握时代发展脉络，还可以在日后的消费过程中更好地体验O2O这种全新的商业思维模式所带来的乐趣。

本书主要以方法、策略、技巧和实践为主，想要知道方法、策略、技巧和实践这些背后的原理，还可以关注聚焦于移动互联网改变企业思维的作品《移动互联网商规28条：思维重构与生存新法则》，与专注于移动互联网改变企业管理的作品《自我颠覆：移动互联网时代的企业管理进化与互联网转型》，三本书侧重不同、各成体系，但又浑然一体。

本书的出版首先要感谢机械工业出版社华章公司，特别感谢华章公司杨福川先生的慧眼与鼓励，写书与写博客或者杂志连载是不同的事情，他在与我们的数次沟通中，从专业角度来告诉我们如何写书。还要感谢华章公司的市场经理佘广，他不断地从营销角度来提出分析原理。同时还要感谢孙海亮编辑的辛勤审稿。

其次，程成、袁莹、王吉斌及彭盾编写了本书主要内容，而格瓦拉团队、李宝霞等也参加了本书的编写工作，在此一并表示感谢。

再次，要感谢北京高端启晟咨询有限公司、高德软件有限公司、易淘星空网络科技（北京）有限公司（www.etaoshi.com）、上海格瓦商务信息咨询有限公司、北京维基飞翔科技有限公司、广州蓝火文化传播有限公司，以及湖南大学工商管理学院、杭州电子科技大学的各位同仁。正是通过你们的帮助，我们才能完成此次写作。

最后，还需要感谢正在阅读本书的你，无论你是不是O2O模式的探索者、研究者或实践者，因为你的阅读和关心，将会让O2O模式帮助更多的中国企业，借助互联网创新模式的浪潮，走向更美好的未来。

彭盾

01　腾讯：全景布局，构建O2O生态圈

传统的电子商务实际上是将线下的生意搬到线上，但由此带来的线上线下的博弈冲突使传统零售企业非常痛苦，而移动时代，电子商务与零售将会形成共生而不是零和的关系。

——吴宵光　腾讯集团高级执行副总裁、腾讯电商控股CEO

腾讯旗下拥有QQ、腾讯微博、微信等众多产品，这些产品都在同行业中名列前茅。然而在电商领域，从沦为配角的拍拍网到反响一般的QQ商城、QQ网购，再到成绩平平的QQ美食、新高朋网，腾讯的PC互联网时代可谓处处平平。然而在移动互联网时代，微信的诞生为苦苦挣扎的腾讯带来了一丝曙光，成为腾讯进驻O2O最好的武器。那么，如何充分利用微信这个武器，将成为腾讯占据O2O制高点的关键。

PC互联网领域遭遇困境，借O2O迎来曙光

马化腾认为“我们身处一个日新月异的行业，一个需要敬畏的行业，一个颠覆或者被颠覆的行业……面对行业的激烈竞争和变化无常，我们也需要前瞻思考，主动求变”。就是凭借这种主动求变的心态，腾讯先后进驻实物电商领域、生活服务领域，然而最终的结果却是实物电商领域的不尽如人意和生活服务领域的成绩欠佳。

1.实物电商领域不尽如人意

（1）C2C领域失意

2005年9月，腾讯进军C2C领域，推出拍拍网，一经上线，就凭借腾讯巨大的流量优势，在一年后与淘宝网、易趣网呈现三足鼎立之势；然而淘宝网凭借其先发制人的优势、强大的营销策略等，取得了超高的增速，并赶超易趣网，快速占据C2C交易市场的第一把交椅，使得拍拍网在后来的C2C竞争中逐渐沦为配角。

（2）B2C领域失意

2010年3月，腾讯开始向B2C模式发力，标志性事件是在“QQ会员官方店”的基础上推出QQ商城（shop.qq.com）。与QQ会员官方店相比，QQ商城有了多方面的升级，不仅将QQ会员的优惠特权进一步升级，也将此前只有QQ会员才能享受到的低价名牌网购特权向所有QQ用户开放。然而QQ商城的成立时间比淘宝商城晚两年多，发展策略也过于保

守，导致最终发展不尽如人意。

（3）独立B2C领域失意

2011年12月，腾讯试图打造B2B2C平台，推出了超级购物平台QQ网购（buy.qq.com），采取各品类邀请独立B2C运营的方式。并于2013年3月，合并QQ商城和QQ网购为QQ网购，同年7月启用独立域名www.wanggou.com。然而QQ网购也成绩平平，未能赶超淘宝网。

（4）投资并购其他电商战绩平平

为了能够在实物电商领域取得良好的成绩，腾讯开始通过投资并购，不仅入股了珂兰钻石、好乐买，还收购了易迅网、买卖宝。然而到目前为止，腾讯的收购或投资除了易迅网外尚未发挥出效果，因此，腾讯在实物电商上的投资并购相比较于其他电商而言可谓战绩平平。

2.生活服务领域成绩欠佳

腾讯于2008年正式开始进驻本地生活服务O2O领域，推出QQ电影票，进行在线电影票订购。为了加大对本地生活服务O2O市场的投入力度，2010年10月推出QQ美食。之后腾讯进行了一系列的投资收购以期能在生活服务O2O领域占得一席之地，2011年年初投资团购网站高朋网，之后入股F团，至此腾讯在本地生活服务O2O领域总投资金额已经超过1亿美元。然而，一切只是开始。2011年5月，腾讯又战略投资艺龙网，此次投资获得16%的股份；之后，在2012年5月，腾讯发力在线旅游，以数千万美元入股同程网；2012年11月，腾讯为了增强技术及线下能力，收购了餐饮CRM企业通卡。之后，2013年1月，腾讯合并整合F

团、高朋网和QQ团为统一品牌，并取名新高朋网。

虽然腾讯在生活服务O2O业务上投入了大量资金和资源，但无论是QQ电影票、QQ美食，还是各种投资并购，腾讯的团购业务在团购竞争中都没有脱颖而出，在线旅游的布局也没有超越阿里巴巴。因此，腾讯生活服务电商O2O领域的探索没有取得理想的成果。

3.微信+O2O迎来曙光

在PC互联网时代，线上与线下是分裂的，加上众多先发制人的竞争对手，腾讯可谓频失意。然而，移动互联网时代的来临，腾讯越来越认识到线上与线下的共生性，开始进行移动互联网的探索。

腾讯电商的曙光——微信诞生。2011年年初，腾讯推出一款快速发送文字和照片、支持多人语音对讲的手机聊天软件——微信。相比较于传统的联系方式，微信不仅完全免费、节省资费，而且支持形式更加丰富，联系方式更灵活、方便、智能，一经推出就快速占领市场，受到众多用户的追捧。微信推出433天后，用户数突破1亿。而此后，微信更是急速增长，6个月后，微信用户数突破2亿，此后不到5个月，微信用户数就突破了3亿。目前微信用户已超过7亿，且还在持续增长中。

微信拥有最广泛的社交人流，成为中国移动互联网时代当之无愧的第一入口。凭借微信这一强大的移动互联网入口，加上微信支付的巨大黏性，腾讯电商迎来了曙光。

O2O战略：构建以微信为核心的O2O生态圈

1.移动O2O特点

在移动和O2O时代，电子商务将会具备五大特点，分别如下。

1）随时随地随身。不再有PC时代“在线”的概念，任何时候商品、门店、消费者都是连接在一起的；商店和用户之间突破了物理空间，即使用户不在商店，也可以通过微信继续进行沟通。

2）数字化管理客户（CRM）。通过打通用户信息、支付、积分和会员卡体系，捆绑线下用户，因此，传统零售企业将可以更加方便地开展CRM数字化管理，并以此为依据开展全商品生命周期的管理。

3）定位用户地理位置（LBS）。系统能够通过LBS快速定位用户地理位置，并且自动推送附近门店信息，同时结合线下各种优惠券，牢牢吸引住用户。

4）大数据。通过跟踪用户的各种消费行为，商家就拥有了众多的用户数据。在对这些数据进行分析的基础上，商家可以开展需求调研和品牌分析来指导产品研发、生产，定向生产用户喜爱的产品，形成以需定产的C2B模式。

5）延伸线下服务。

2.微信成为O2O利器

仔细分析移动O2O特点，不难发现，微信似乎是为移动O2O量身定

做的。而通过微信的一系列活动，腾讯在电商领域也取得了惊人的成绩。

在实物购物领域，2013年上线的微信卖场一经推出就取得了惊人的成绩，不仅每日推荐的十余款商品取得了不错成效，而且现在每日单量均在1万以上。微信卖场的成功给腾讯吃下了一颗定心丸。12月12日由易迅网运营的微信卖场正式升级为微信商城，成为腾讯电商在移动端的最重要平台之一。除了零售领域，腾讯还涉足泛零售领域，专门成立了微购物团队，该团队主要为线下传统零售企业打造O2O线上线下一体化平台。泛零售领域的空间是非常大的，因此腾讯的想象空间也非常大。从2013年以来，有很多大型商场和线下零售商都认识到了微信的重要性，并发布了微信O2O战略，包括天虹商场、大悦城、绫致时装、有阿股份、宜华木业、红旗连锁、潮宏基、中央商场等，除了国内商场和线下零售商外，还有众多国外知名品牌也开始与腾讯开展基于微信平台的深度合作，例如Jack&Jones、Only、Vero Moda等。截止到2013年10月，已经有超过3000多家门店与腾讯开展了基于微信的相关服务。

在生活服务方面，为了大力吸引线下商家入驻微信，腾讯于2012年6月推出了微信会员卡，吸引了一批线下商户，此后继续发力，于12月联合高朋网推出了微团购。而在2013年后，腾讯移动生活电商继续加重生活服务O2O的布局，于2013年9月发布了微生活会员卡X1版本。同时，考虑到电影是人们生活不可或缺性的一部分，腾讯进驻电影O2O，在微信专门开辟一个电影订票入口。

微信对于实物购物领域和生活服务领域都会起到非常重要的作用，因此，微信将成为腾讯电商实现在移动端弯道超车的一把利器。2013年年底，腾讯提出O2O战略——“以微信、QQ及公众平台为基础，连接人与商品和服务，打造开放、完整、丰富的生态链”。业内很多人士也指出微信对腾讯电商的重要性，并认为腾讯基于微信开展O2O将是其改头换面的重要机遇，将非常有助于腾讯重新确定产业地位。

早在2011年马化腾就曾说：“如果说过去叫生意，那么现在叫生态，腾讯要确保的，是整个生态环境的良性、健康、可持续。”现如今，结合移动和O2O特点，根据腾讯的行为以及马化腾的雄心壮志，不难看出，腾讯开始以微信的客户体系为基础，将所有产品植入微信，最终实现“构建以微信为核心的O2O生物圈”的O2O战略目标。

O2O生态圈布局全景图

什么是生态圈？蒙牛老总牛根生曾经说：“我们经营的不是一个点，也不是一条线，而是一个圈，一个很大、很长、很累人也很激动人心的圈，通俗的说法把它叫做产业链，更形象的说法，应该称它为‘企业生态圈’。好似奥林匹克标志，大圈里面有小圈，原料圈、资本圈、制造圈、市场圈、品牌圈，五环闭合首尾循环，形成一个完整的‘企业生态圈’。”

对于腾讯而言，一个电商的良好生态圈必须形成从售前信息到售中支付再到售后服务、营销的生态闭环，因此做到以微信、QQ及公众平台为基础，连接人与商品和服务，才能帮助腾讯打造开放、完整、丰富的生态链。

为了打造这个生态圈，腾讯在加强自身现有业务的基础上，2014年频繁发力O2O细分领域，一步一步构建腾讯O2O生态圈。

1.抢占O2O入口——微信+QQ+二维码+路由器

对于互联网企业而言，让用户快速进入企业业务范围是企业成功的重要因素之一，因此把握好互联网入口，是企业重中之重。而腾讯从线上和线下全渠道为用户提供O2O入口。

（1）抢占线上线下入口——微信+QQ+二维码

线上入口是腾讯最大的法宝。腾讯以社交软件起家，无论是手机

QQ，还是微信，腾讯都积累了最广泛的社交人流，目前手机QQ已经拥有10亿用户，微信已经拥有7亿用户。互联网评论人士洪波曾说“微信是占用户时间最多的移动应用”。因此，拥有了微信和QQ，腾讯就已经在线上互联网入口中占据了最有利的地位。

马化腾曾多次强调“腾讯和微信就是要大量推广二维码，这是线上和线下的关键入口”，目前“微信扫描二维码”已经成为腾讯O2O的代表型应用。无论用户在互联网上，还是在逛街，二维码随处可见，只要用微信一扫，用户就进入了企业天地。

（2）抢占离消费最终决策时间最近的入口——路由器

路由器能够直接把控用户线下的网络入口，电商可以借此向用户推荐一些特定的团购、优惠券或新品展示页等，一旦用户进入相应门店并接入WiFi，就可以第一时间接触到商家定向推广信息，进而影响用户最终形成消费。

2013年腾讯就已开始研发商用路由器项目，并由高朋团队主导腾讯路由器计划。在此前公布微信POS机时正式曝光了正在开发类似产品，目前已进行了小规模试点，主要是以“定制方案”服务商+合作方的形式出现。据高朋团队透露，为了争取抢占离消费最终决策时间最近的入口，腾讯将深度联合微信公众账号，并与公众账号的其他O2O功能打通。但是以路由器为中心的商用WiFi工程，无论推广还是维护实施难度都相当大，因此该策略还一直在内部孵化中。

2.快速连接线下——QQ地图+LBS

通过LBS和地图，快速连接线下，对于加强和巩固O2O生态圈不可或缺。

（1）LBS

LBS一般应用于手机用户，它是基于位置的服务，目标是获取移动终端用户的位置信息，一般主要通过电信、移动运营商的无线电通信网络或外部定位方式来获得。通过LBS可以帮助腾讯快速定位用户的地理位置，进而推送用户附近的商品或者服务，方便用户生活。

（2）QQ地图

戴志康曾经说过："手机最大的不一样是有位置，入口即地图，地图是让线下的人和线上的东西产生关系的非常有价值的手段。"

为了更好地抢占地图领域，腾讯提供开放的API允许更多开发者的接入和调用，同时通过多样化方式为用户提供地图服务。鉴于此思路，2011年腾讯开始开展街景服务。据说腾讯将推出最新的腾讯街景，同时支持手机查看，以后凡是需要LBS的服务，都可以通过腾讯的街景和地图接口，快速显示所在地理位置的实际街景数据。

虽然腾讯拥有QQ地图，但是相比较百度地图、高德地图的高人气，腾讯在地图领域的影响力还有待提高，更做不到实时路况与准确信息导航，或许腾讯下一步就是加强地图能力。

3.丰富移动应用场景——微购物+嘀嘀打车

（1）服装应用场景

微购物是社会化网络和电子商务相结合的购物方式。在微购物上，

用户可以直接登录微信，在微信上购物，之后可以通过微信支付付款；另外用户还可以通过二维码扫描进行购物，只要扫描线下二维码就可以进入微信页面，在该页面上进行购物；微购物能够在微信上实现商家仓库联通，解决了缺货断码商品在不同门店的调货问题。目前，已经有很多服装领域商家进驻微购物，例如服装领域的绫致服装公司（旗下品牌有Vero Moda、Only、Jack&Tones）、佐丹奴、歌莉娅等。绫致服装集团主要有66个门店试点微购物，试点成绩非常可观，仅仅3个月就获得了1000万元的销量。同时在百货领域也有很多百货公司进驻微购物，例如上品折扣、银泰、王府井百货等。据了解，王府井百货宣布与腾讯达成战略合作后，王府井百货股价连续两日涨停。据调查，很多百货公司纷纷表示，相比较于自建APP，他们更倾向于借助微信。

（2）打车应用场景

为了抢夺打车应用场景，以期通过汽车打通O2O入口，2014年1月腾讯入股嘀嘀打车，微信用户可通过微信支付服务付费电召出租车。“嘀嘀打车”是北京市交通委员会批准的4款应用产品之一，允许用户追踪并预约出租车。2月“嘀嘀打车”宣布，联合微信支付开展打车优惠，只要用户打车的时候选择微信支付，就可以获得立减10元的优惠，每天有3次打车优惠机会，而为了吸引新乘客，甚至给出新乘客首单立减15元的重大优惠。这种优惠方式收到“立竿见影”的推广效果。

4.打通交易闭环——微信支付

早在2012年9月，腾讯就采取措施以O2O的方式开始打开手机支付市

场，主要是深度整合财付通，提出了核心业务“QQ彩贝”计划，期望通过该计划打通商户与用户之间的联系，最终实现精准营销，打通电商和生活服务平台的通用积分体系。

2013年，腾讯与其旗下第三方支付平台财付通联合推出互联网创新支付产品——微信支付，用户可以通过微信支付购买合作商户的商品及服务。微信支付的产生使得用户付款更便捷，并且使得智能手机成为一个全能钱包，这使得微信的功能在沟通和分享的基础上更进一层。相较于传统刷卡付款，微信支付更加快捷简便，用户只要在自己的智能手机上输入密码，就可以快速完成支付操作。目前已经有很多银行开通了与微信支付的接口服务，例如招商银行、中国银行、中国建设银行、中国农业银行等，而其他银行也在陆续接入中。

5.获得大量商户——微生活+大众点评+乐居

对于互联网电商而言，拥有众多的商户合作也是重中之重，不仅能够增加企业的收益，还能增加用户黏性。

（1）自创微生活

微生活是腾讯自身的团队打造而成，致力于本地O2O生活服务，帮助商户向本地用户提供各种优惠生活服务。虽然微生活成绩平平，但还是积累了一部分商户信息。

2013年9月腾讯微生活团队发布了针对餐饮行业的O2O产品——微生活会员卡X1版本，整合了移动CRM、微信自定义菜单、移动客服、微信支付和手机QQ优惠券平台等五大核心功能。10月腾讯微生活尝试拓

宽渠道，其最新成果是一款独立APP“微生活会员卡”，目前已登录苹果公司App Store，暂无Android版本。微生活会员卡支持微信、QQ账号登录；“附近”功能能够主动发现优惠信息；“消息”可以让商家主动推送优惠信息；可以实现朋友圈、腾讯微博以及QQ共享。但是相比于大众点评、美团等成熟的优惠O2O信息推送平台，微生活的独立APP竞争力并不高，主要是因为微生活上面的品牌知名度、商家资源、优惠力度都不够强势，不能很好地吸引用户。

（2）入股大众点评

对接商家才能更好地构建O2O生态圈，而微生活的成绩平平使得腾讯商户短缺。大众点评作为最早发力移动端的O2O企业之一，一直被认为是中国O2O的代表性企业，据公开资料显示，大众点评每月超过35亿的综合浏览量中移动端占比超过75%，移动客户端累计独立用户数超过9000万（2013Q4数据）。为了获得更多的商家，拥有更多线下商户端口，腾讯决定入股大众点评。

2014年2月，大众点评正式入驻微信，开启了腾讯入股大众点评之门。腾讯入股大众点评并获得20%的股权，此次入股合作腾讯将获得大众点评众多的线下商户资源，而大众点评也将获得腾讯的流量入口。腾讯引入大众点评，在餐饮等频次高的领域创造消费场景，微信支付可借此扩展到更广泛的人群，最终有望在支付领域实现逆袭。



（3）入股乐居

为了更好地抢占市场，培养用户的手机支付和移动消费习惯，更快实现O2O战略，2014年3月腾讯在乐居上市前入股乐居，并以1.8亿美元收购乐居15%股份。

乐居是一家O2O房地产服务提供商，主要提供房地产电子商务、在线广告和在线挂牌出售服务。其平台包括覆盖超过250个城市的地方网站以及多款移动应用，此外还运营新浪和百度的多个房地产和家装网站。据艾瑞咨询的报告显示，2013年国内房地产电商市场规模达99.9亿元，其中乐居互联网及电商集团占据第一位，占比达28.7%，搜房网位居第二，占比为27.1%。乐居在我国房地产电商中居首位，积累了丰富的线下资源。因此腾讯入股乐居，将为微信用户提供乐居丰富的房地产信息，为腾讯进驻房地产电商领域奠定了基础。



6.加速O2O落地，入股华南城+联姻京东

如何更好地将商品运送到用户手中，实现供应链闭环，是O2O生态圈非常重要的一部分。为了实现供应链闭环，充分加快O2O落地，腾讯先后入股华南城和联姻京东。

（1）入股华南城

随着电商竞争地不断下沉和重资产化，自建仓储物流逐渐成为电商获胜的法宝，而腾讯电商的仓储物流是严重依赖第三方物流的，因此在仓储物流上腾讯电商的劣势越来越突出，并成为其快速发展的最大障碍。而华南城是商业地产中的佼佼者，牢牢把握着实体经济中的生态圈，不仅拥有实体商店——奥特莱斯百货购物中心，还拥有7个跨行业实体商贸物流城，并且这些商贸物流城地处中国地区的经济枢纽。因此，腾讯与在全国仓储物流总体规划上有千万平方米体量的华南城合作，对自身的仓储物流建设意义重大。

2014年1月中旬，腾讯入股华南城，以15亿港元（约人民币11.7亿元）的价格，收购华南城9%的股份。就电子商务、O2O零售、品牌特

卖、支付及仓储物流等线上线下一体化商贸领域进行全面合作。这使得腾讯补足物流短板，与阿里巴巴争抢线下资源又多了一个筹码。

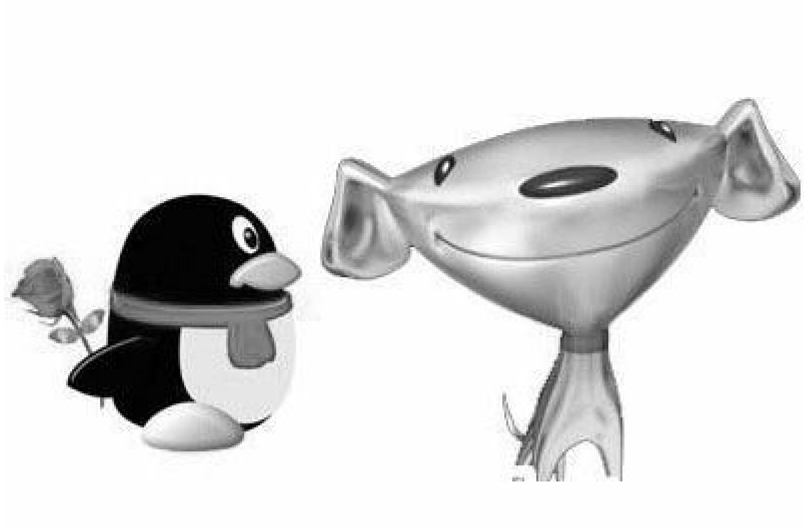


（2）联姻京东

腾讯的O2O还缺配送这一环，并将渠道能够下沉到三四线，打通最后一公里。而物流尤其是快速物流，却是京东的强项。京东作为中国最大的综合网络零售商，是中国自营B2C行业的领导者，占据了45%的市场份额。截至2013年12月31日，京东在全国34座城市建立了82个仓库，总面积超过130万平方米，同时京东还在全国460座城市拥有1453个配送站和209个自提点。另外京东在31座城市为消费者提供“211限时达”服务，拥有18005名专业配送员、8283名仓库员工以及4842名客户服务人员。同时京东还为全国206座城市的消费者提供次日达服务。因此，联姻京东将是腾讯实现快速配送最好的选择。

2014年3月腾讯入股京东。腾讯将QQ网购和拍拍归入京东，并让渡

易迅网部分股权给京东；同时腾讯获得15%的京东股权，以及5%的IPO前优先认购权。这使得腾讯将通过京东为用户提供一流的电子商务服务，并且腾讯的物流配送开始向三四线城市覆盖，覆盖区域更广泛。



总结腾讯以上行为，腾讯的O2O生态圈布局为：

· 以微信为核心，提供线上线下互联网入口。

· 以微信支付方便用户购物，实现交易闭环。

· 完善仓储物流，快速配送，实现供应链闭环。

· 以LBS+QQ地图提供位置服务，快速连接线下实体商品或服务。

· 入股O2O细分领域（打车、服装、餐饮、房产等），获得线下商户端口，完善O2O领地范围。

腾讯O2O生态圈布局已经初步呈现，为了更好地构建O2O生态圈，腾讯一直在努力，那么这个O2O生态圈能否达到其预期效果，让我们拭目以待。

O2O战场，天下未定

O2O市场的战役早已打响，并在2014年开始进入火爆期。无论是阿里巴巴、京东，还是腾讯，都还处于圈地状态，没有确定自己的天下。要想在激烈的战场中占据越来越有利的地位，快速构建O2O生态圈将是O2O战役胜利的关键。而快速构建O2O生态圈，需要重点做到：一是抢占线上线下互联网入口，快速连接用户；二是打通交易闭环，方便用户购物；三是通过入股、并购等方式丰富O2O细分领域（例如打车、服装、房地产等），快速获得众多线下资源；四是构建物流体系，联通用户与商户，实现O2O落地。

02　阿里巴巴O2O：商业生态的破局和重构

O2O是未来3～5年内行业非常关键的策略。但是讲到这里，跟大家说一个不幸的消息，O2O并不是整个产业的终局，O2O乃至整个电子商务产业的未来来自商业的终局。如果想透彻了，那未来终局是C2B。从最早的C2C到B2C、O2O、再到C2B，其中O2O是其中非常重要的环节。

——阿里巴巴品牌负责人

阿里巴巴是中国最大的网络公司之一，也是全球电子商务的著名品牌，是全球国际贸易领域内最大、最活跃的网上交易市场和商人社区，融合了B2B、C2C、搜索引擎和门户。阿里巴巴创始人马云率先在中国从事B2B的网上交易平台，立足于广大中小企业目标客户群体，向他们提供免费的网络平台以帮助他们寻找产品市场，从中收取增值服务费。随着电子商务的发展，电商开始迎来了“O2O掘金战”，阿里巴巴也不例外。

自从2013年“双十一”项目启动后，阿里巴巴把自己的战略重点从电子商务化变成商务电子化。O2O未来会改变中国，线上、线下一旦连起来，这是巨大的爆发式的力量。阿里巴巴是最早涉足O2O的一家，也是布局链条最长的一家。阿里巴巴一直在思考电商的终局，用互联网思维来勾勒商业的发展方向，而阿里巴巴将2014年称为中国的O2O元年。

开启O2O模式

阿里巴巴一直在思考如何用互联网思维、用数据化的方式去改变以往传统产业，认为电商模式的发展带来的不仅仅是行业渠道的改变，更是整个商业产业链的颠覆，它将重构人、货、场三种因素的关系模式。这是阿里巴巴对未来商业终局的预想，正是因为这样的终局思考，才有了阿里巴巴今天的转身。

2013年电子商务掀起了O2O模式，阿里巴巴也在这一年以天猫作为平台开启了O2O首战。此次业务中阿里巴巴挑选了家居行业品牌企业作为目标客户，为其设计出大宗商品的线上线下解决方案。以超出常规的消费者购买行为想象，借助已有的网络资源和平台，设计出一整套新的顾客与商家的交易模式，并在11月11日当天开辟了O2O专场。

阿里巴巴利用消费者喜欢获得好处和猎奇的心理，首先在天猫平台投放优惠券以吸引顾客关注，这为第一阶段（线上阶段）；以发送验证码为过渡段，将客户引导至线下——门店体验店，这为第二阶段（线下阶段）；客户体验满意后将输入验证码刷支付宝POS机，即完成了整个交易流程。这个方案彻底颠覆了传统的商业交易模式，同时也颠覆了电商（包括天猫）的原有支付流程，这一过程既解决了顾客体验不足造成的线上交易难问题，又借助验证码的唯一性解决了顾客产品需求跟商家销售产品不对应的问题，同时也利用支付宝POS机解决了客户回去不付款的商家顾虑。

然而结果是天猫O2O遭到传统家具卖场的联袂阻击，国内19家知名家居流通品牌以中国家具协会的名义发起了联合抵制天猫家居O2O项目的活动。这成为传统零售业与电子商务的首次大规模正面冲突，天猫平台运营面临着整个家具业界的层层巨浪，不得不终止了家装O2O项目合作。但是值得肯定的是阿里巴巴人超强的想象力和前瞻性，引导了新的交易模式，同样值得敬佩的是阿里巴巴的执行力，从项目洽谈到上线项目，再到支付宝POS机到位前后仅花了2个多月时间。

商业战略：O2O关键的一环

1.商业逻辑：资源重构

在经典的4PS营销管理中，产品占据重要的一席，而在对C2B的终局设计中，阿里巴巴也将所有的环节都指向一个中心——产品为核心，认为随着O2O顺利进展，C2B时代的来临，“渠道”的价值会变得越来小，“产品”作为商品最本质的要素更加凸显，成为商业活动中最核心的竞争元素，这一改变将会带来商业链的重组。

在阿里巴巴人的眼里，目前还有95%的商家在线下，没有电子商务化，这使某些场景和某些环节无法形成一个商业闭环，因此要实现O2O，商业链中的人、货、场等三者资源关系都会重构。

（1）“人”的重构

这里是指将向以消费者为核心的体系转变。随着市场竞争的激烈，以客户需求为导向成为商家存活的根本。在阿里巴巴的O2O场景规划里，这种营销导向模式刻画成以地理位置为核心，一方面将会员体系全渠道打通，构建出消费数据库，所有流量会重新分配，也就是区分顾客的过程，达到个性化服务和精准营销的目的；另一方面是转向基于社区化、区域化的营销服务体系。

（2）“货”的重构

这方面最核心的表现为货品的电子化、商品的数据化。通俗来看，

商品更多地不以实物形式展现，而通过电子图片等方式展示给顾客；“货”的信息传播与营销要依靠基于地理位置服务的这一形式实现；同时，“货”管理体系也随之改变，顾客通过线上对“货”的需求所产生的信息流可以提供商家的生产和库存解决方案，比如商家可以先在线上提供设计但未生产的产品，再根据线上购买需求进行线下生产和销售。

（3）“场”的重构

场指的是流，主要形式为电子流，贯穿于商家与顾客之间的交易流程。第一种是交易产生的资金流；第二种是工作流；第三种是交换过程中的物流。

总体来说，阿里巴巴的O2O更好地实践了以客户需求为导向的企业营销思路，解决了消费者与商家之间信息不对称的矛盾。随着消费者对个性化的需求矛盾突出，企业要赢得竞争优势，就需要改进自身诸如供应链流程，快速响应消费者的需求。因此，在阿里巴巴的规划中，希望通过商业闭环，诸如通过消费数据、消费信息以及用户行为等方面的闭环设计，商家可以及时调整运营策略和供应链；对于一些行业来说，能够迅速捕获用户需求，做到快速订单生产、服装上架；从用户的角度来说，他们同样需要这些用户数据和用户信息为他们的下一步做决策。



2.商业运营：O2O发展模式

阿里巴巴的O2O战略采用的是结合商业和零售业的一种模式。有别于单纯的网上购物形式，这种商业模式强调的是线上线下的连通与互动，以相互结合的形式来弥补单纯的线下模式或单纯的线上模式所存在的不足。在阿里巴巴的O2O场景中，更看重商家的核心驱动作用，由于这是种创新的模式，需要商家更多地发挥企业家的精神来引导消费者，以使之改变已有的消费行为模式。比如可以利用优惠券、积分等在消费者购物时的地位作用以诱导消费者体验新的消费模式，从单纯的线上消费转向去末端体验和物流自提。

在阿里巴巴的O2O场景设计中，对于用户消费接触点的把握主要通过纵横两个链条来实现：一是纵向链条，即购物行为本身的流程；二是横向链条，即生活服务流程。从阿里巴巴目前发展来看，购物行为的流程链条已经在无线端实现，如购物平台APP、支付工具等；阿里巴巴最缺的就是第二个链条，日常生活中的吃、住、行、娱等生活服务链条还未在阿里巴巴O2O移动场景中完备。只有将O2O不断实践到更多的商业

领域中，深化用户的消费领域，才能赢得O2O战役的胜利。

3.战略布局：O2O实施方案

企业的任何一个战略目标都是从现有的资源出发制定的，阿里巴巴的优势在于用户、云计算和支付三方面。阿里巴巴发展O2O也将依靠并充分发挥已有优势的作用，把握用户、数据和支付这三道关卡，提供一个融合线上线下的大消费环境平台。

（1）凭借既往利器

2006年，阿里巴巴收购口碑网，发展成淘宝网本地生活平台，开始跨入生活领域。

2011年2月，阿里巴巴将工作重心放在消费群的建设和扩大层面上，把“聚划算”重心调解为线下区域化的团购。

2011年7月，阿里巴巴继续加强公司消费者会员体系渠道的开辟，宣布阿里巴巴副总裁干嘉伟加入美团网担任COO，负责管理与运营，加强线下队伍。

2012年，阿里巴巴进一步细化市场，明确平台功能，确定“生活在淘宝，购物在天猫”的战略。

2012年7月，阿里巴巴继续强化品牌地位和功能，将聚划算升级为事业群，加大引进独立团购网站的力度。

2012年10月，淘宝网为了弥补地图上的不足，推出了地图搜。

2012年11月，阿里巴巴投资丁丁网，进一步实践本地化战略。

（2）本地化消费战略布局

阿里巴巴一直拥有本地化生活服务梦想，公司高层曾畅想商家线上线下打通，用户通过客户端随时随地购买的场景。基于以上目的需要解决随时随地随身、数字化客户管理、基于地理位置服务、大数据和延伸线下服务场景5大需求。实现线上和线下会员的CRM管理互通是阿里巴巴O2O项目核心的诉求点之一，会员体系和数据的打通绝非易事。在阿里巴巴的O2O场景中，Online和Offline只是两条平行线，阿里巴巴认为打通这两条平行线的核心：第一个地方是SNS，社交媒体传播；第二个地方是LBS，移动定位服务；第三个地方是手机端。

（3）闭环的关键环节

在任何一个交易活动中，关键的要素都不外乎交易双方和支付工具。在阿里巴巴的O2O交易模式中，只有强化这些要素才能成功诱导商家和消费者适应新的交易模式。阿里巴巴认为闭环关键的环节有：第一，流量和营销，阿里巴巴将会通过不断创新的营销手段来解决交易双方这个要素问题，比如优惠券的消费促销模式；第二，支付手段，利用移动客户端，采用二维码以及其他相应产品作为支付工具。

阿里巴巴的O2O困局：冰火两重天

1.受到O2O军团的竞争压力

在电商阵营中，形成了阿里巴巴、百度、腾讯三大阵营，即“BAT”格局。在O2O的掘金战中，三大阵营也各自上演着自己的战术，输赢也无定局。

百度帝国的优势在于搜索引擎和地图工具、注资1.6亿美元的糯米团购网，还有刚刚加盟合作的大众点评网。从以上体系构成来看，百度阵营的优势在于流量，有着深厚的客户数据流基础。而阿里巴巴恰恰在这方面的成本偏高。不过阿里巴巴在金融、物流、电商等方面都有很深厚的沉淀，百度在这方面有着较大的缺口，积淀不够，大众点评网的结合也无法在短期内弥补这方面的缺口。

马化腾凭借6亿用户数的微信，轻松拿到了移动互联网第一张船票，借助已有的平台优势，形成了“微信+搜搜地图+易迅+财付通”的移动端商业闭环。京东和腾讯结盟后，也在很大程度上增强了腾讯阵营的实力。“京东线上+腾讯微信+百度地图+京东APP”形成了移动端的导流价值，微信与便利店购物地有效结合将形成移动端大量的倒流，腾讯在大数据、她经济、O2O和国际化4个领域已经成为阿里巴巴有力的竞争对手。

2.后院的乱局

（1）合作商的利益冲突

美团网是中国最大的团购网站之一。阿里巴巴投资美团网，看重的是美团网的团购会员体系资源，希望彼此合作以弥补自身生活领域的不足。然而在阿里巴巴推出的“三八生活节”中，美团网却拒绝与阿里巴巴合作，并拿出1亿跟着百度军团阵营一起狙击阿里巴巴独揽三八妇女节的野心。

（2）自身品牌之间的冲突

阿里巴巴推出的“淘点点”专注于餐饮点菜和预定，而“三八生活节”却让淘宝网和淘点点两个品牌形成了对立面，淘点点的位置略显尴尬。淘点点专注餐饮，不包括KTV和电影票等娱乐性服务以及其他本地生活服务，“三八生活节”将用户导入手机淘宝，而最后发布数据又是淘点点的，让人产生品牌疑惑。按理说，阿里巴巴移动的重点在于手机淘宝，淘点点理应退居二线为手机淘宝拓展商家资源，但是目前问题是淘点点在不遗余力地与手机淘宝一起抢占用户的屏幕和时间，这种品牌间的冲突很可能造成得不偿失的后果。

3.自身战略不清晰

O2O场景不是一个简单的线上与线下的过程，O2O的模式更多的是优化单纯线上和单纯线下模式的不足，做大做强O2O需要优化商业环节，增强用户和商家的黏性，服务于商家和用户，以带来更大、更多的利益。

战略成功与否首先取决于市场的定位。相对于阿里巴巴O2O战略布

局，选择实施对象是非常重要的。目前来看，阿里巴巴更多的是简单重复使用优惠券的方式，利用消费者喜欢享受优惠这一心理特征，简单粗暴地将大部分本身可以在线上完全完成的交易，又绕进了O2O这一个环节，显得非常多余。适合做O2O的行业更多的是集中在需要极强线下体验的行业，阿里巴巴应该认真思考战略实施的对象是否适合，对于复购率低的行业来说，利用优惠措施可以作为一种暂时有效的方法，但是长期来看，这会引起变相的价格战。同时专家认为从线下引导到线上也是一种新的O2O业态，阿里巴巴在实物类O2O的重点应该放在扶持更多还未触电以及刚刚触电的传统优质企业从线下走到线上。

阿里巴巴的重生与破局

1.快速布局，解决关键环节

从前面介绍的阿里巴巴战略中可以了解到阿里巴巴的优势与劣势、既有资源与需要开拓的环节，接下来介绍阿里巴巴的破局手段，在这里我们将阿里巴巴的O2O战略布局称为“千军万码”，在阿里巴巴的大O2O战略，布局可谓三军齐全。

阿里巴巴始终强调线上和线下的互动，提倡开放服务体系，不断打破竞争壁垒，深化基于地理位置的服务以及本地化消费服务的功能。

（1）投资线下平台，实现资源互补

丁丁网的投资协同。2013年4月，阿里巴巴增持丁丁网。丁丁网在本地生活领域有着长达7年的经验，是目前国内规模较大的手机优惠券APP之一，阿里巴巴增持丁丁网可以实现资源互补，弥补其在生活领域的不足，与阿里巴巴多个业务部门产生协同作用，成为阿里巴巴O2O平台开辟生活领域的最佳渠道。

投资银泰，弥补百货零售业。快速实现商家和消费者基础群体的建设，与百货商场合作无疑是最好的形式。银泰商业是一家大型百货商家，有着16年的经营经验，拥有36家门店，最关键的是有着强大的商品数据库体系和150万名会员，以及拥有与其长期合作的品牌商。

阿里巴巴与银泰的结合，可以利用银泰已有的体系和品牌资产，快

速打通线上和线下，形成统一的品牌管理标准，将银泰打造成一个开放的O2O平台。并以此为范本复制推广，帮助平台上所有的零售业态，实现实体商业与互联网经济的双向融合，以电子化“货”的形态为基础，实现虚实结合的商品管理系统，成为所谓的“大数据驱动的消费方案提供商”。

（2）拓展工具，连通线上线下

LBS工具：收购高德，填补战略布局重要的空白。用户基于地理位置的服务需求使得地图俨然成为移动互联网及O2O发展的重要入口，然而在阿里巴巴的品牌体系中，地图恰恰也是其空白的领域。在阿里巴巴的O2O大战略规划中，地图是整个产业中最基础、最核心的板块，阿里巴巴投资高德成为其布局本地生活服务电商平台的重要战略。

阿里巴巴向高德投资2.94亿美元，持有高德约28%的股份，成为高德第一大股东。高德丰富的位置数据与阿里巴巴电商平台的用户数据的结合，可构建一个大数据服务体系。地理位置数据流加上吃、喝、玩、乐等信息，再附加商户、用户、物流等信息，给未来基于大数据的电商、物流平台的发展提供了巨大的发挥空间。阿里巴巴通过这次投资占据移动地图领域的重要地位，不管与百度地图竞争还是布局O2O都是很划算的投资。



支付工具：支付宝。支付手段无疑是产业闭环中关键的要素之一，阿里巴巴此次O2O项目打通支付难题的重任就落在了支付宝钱包上。支付宝在阿里巴巴品牌体系中一直作为后端支持体系，而在O2O项目中也将继续定位于支付工具。

随着移动端的广泛使用，支付工具在手机端的功能也越加凸显出来，支付宝便捷性、低廉的特点显然比POS机更具有优势，移动支付将在各个产业中起着举足轻重的作用。支付背后有数据交换，数据价值也会越来越强，阿里巴巴将继续打造支付宝，结合转账和扫描支付工具的布局，把支付宝发展成为支付工具和支付解决方案供应商，同时为商家提供卡券类平台化的生命周期管理服务。

二维码计划。在移动端，二维码的诞生成为手机打通虚拟世界和实际世界关键时刻和节点的工具。二维码里面包含了许多功能，能够以简单的形式快速实现电商的融合。二维码包含的品牌、店铺、导购员、会员、支付的多功能，通过手机移动端工具，可以使得交易双方相互沉淀人际关系，打通后续合作的可能性，同时随着分账二维码的呈现，未来

店铺乃至所有传统媒体都会出现完全不一样的商业模式。

导购宝。导购宝是导购员的导购系统。在阿里巴巴的O2O场景中，导购宝将成为比线下导购员更重要的角色。导购宝系统将建立在数据的交换基础上，使线下店铺变得更加智能。比如消费者在线上形成订单后，导购宝将形成一个二维码；消费者在线下体验满意后，便可以通过扫描该二维码完成支付。可以看出导购宝将营销互动、商品流量以及支付有效地结合在一起，让所有的社交都在这个地方一起解决。这样一个智能终端可以解决未来很多的问题，作用也会非常强。

2.再战O2O，完善生活服务链条

（1）推出三八生活节

2014年阿里巴巴推出了“三八生活节”，又称手机淘宝节，这次活动是阿里巴巴又一次O2O试水，但是有别于双十一的模式，这次不是冲击交易额，无交易额负担，活动的主战场在移动端，而不是PC端，活动目的是试验阿里巴巴O2O大战略布局的成效，构建一种没有核心的APP。

阿里巴巴不惜成本打造“三八手机淘宝生活节”，首先与银泰商业、大悦城等5大零售百货集团合作，同时联合了37家商场、1500个线下品牌店、300多家电影院、200多家KTV、800多家餐厅参与，打通了手机、电脑、线下零售消费的O2O通道，通过优惠券、红包等形式诱导消费者使用手机移动端进行淘宝，并在线下体验后使用支付宝进行支付，在交易双方之间提供了一种全新的交易模式。

综合此次活动遭遇的障碍，阿里巴巴此次活动总体来看效果还是不错的，线上数据显示，参与活动的商家三八妇女节期间日均UV是平时的数倍，线下合作的商家普遍对这次的活动都很满意，销售额都有大幅度提升。但是相比于销售额数据的增长，阿里巴巴此次活动的价值更在于开启了一种新的消费模式，宣传了O2O本身的价值，这对于以后移动电商的发展意义非凡。

在移动互联网时代，移动数据的价值越来越重要。通过O2O商业模式的推广，阿里巴巴可以及时把握这种数据价值，通过平台收集每一个消费者的终端消费行为，包括购物、生活等“多点触控”，将这些数据传至大数据平台，利用自身云计算等优势进行集中处理，阿里巴巴能够给用户打上不同的标签，以促进商家更加精准地进行个性化营销，让产品更加适应消费者。

（2）试点批发市场

随着零售业态的试水，阿里巴巴随之开启了批发商渠道的布局。在“ALL IN无线”的策略下，阿里巴巴旗下B2B平台1688的交易也开始尝试让批发商“带着手机”进货。3月20日，阿里巴巴宣布将在1688批发订货会上首次尝试B2B的O2O模式。

本次O2O新品订货会以石狮男装产业带和虎门大莹女装城为首批试点对象，联合了50多个品牌企业和2000余家线下实体商铺一起参加，借助手机APP，同样借助电子优惠券等手段，给予一定优惠折扣，鼓励线下买家采用通过扫描二维码获得所需信息，并在此平台采用移动支付方

式完成交易支付。

此次O2O新品订单专场活动，实现了在交易平台上与线下档口商铺同步展示产品的优势货源和新品，交易双方可以通过交易平台完成下单支付，简化合作和交易流程；此外，也强化了交易双方的合作关系，新品厂家同样可以借助手机端，将新品拍照快速发布，定向发给指定老买家，缩短新品的发布周期，提升订货的效率，也为生产和库存管理提供了新的解决方案。

阿里巴巴此举目的是在未来打造专业市场的O2O模式，通过此次试水将经验复制到更多的线下产业带或专业市场，开展更多的线上线下的互动活动，加速传统线下批发卖场转型移动电商。

目前，互联网巨头形成BAT格局，阿里巴巴、百度、腾讯在O2O领域中布局初成，占据了有利的地位，这种竞争格局也将全面促进线上和线下的融合。

与其他巨头相比，阿里巴巴的O2O的核心优势是基于大数据和云计算的消费数据采集与分发能力。但是阿里巴巴绝杀未来的还是C2B模式，通过整合客户的需求，组织商家批量生产，让利于消费者，C2B才是阿里巴巴的大杀器。2014年是电商O2O的元年，也是电商格局重要整合之年。线上线下的融合是未来电商终局最重要的一环，也是考验平台商能力的时候，迎接挑战的同时也看到了新的商机，只有拥抱变化才能赢在未来。

03　百度：百度地图的O2O战略

很多希望创造出需求的人都认为，客户需要的就是一个富有魔力的产品。而事实并非如此。如果与客户深入交流，我们就能明白这个道理：人们购买决定在很大程度上受控于惯性、疑虑、懒惰、习惯和冷漠。这就是为什么我们听说一个十分优秀的新产品，而并不一定会购买；就算真的购买了，常常也是在几个月甚至几年之后。

——亚德里安·斯莱沃斯基，卡尔·韦伯。《需求》

对地图与团购信息进行嫁接，基于地图的用户使用惯性，配以线上入驻商家和产品信息，打通地理位置链接和支付通路，线下服务体验提升与用户认知培育，消除用户疑虑和冷漠，百度O2O战略将厚积薄发……

线上战略布局

基于网络互联与位置数据的创新领域从来不会缺少百度的身影，只是动作大成效小。百度从2009年开始，先后推出京探网、百度身边、爱乐活，旨在团购领域找寻一条领航路，只是受各种因素影响最后都以夭折告终。先前试水所吸收的经验和教训为百度团购以及后来的团购发展之路奠定了基础。

1.建立团购品牌

2010年6月，百度旗下Hao123上线了“团购导航”功能。2011年6月，“hao123团购导航”升级为“百度团购导航”，并获得了更多的关注。2013年2月，百度团购开始由单纯的导航向O2O方向进化，开始上线自营团购业务。只是，百度自营团购较之美团网、拉手网、大众点评网等一级团购品牌显得那么不堪一提，若要在团购领域一呼百应，百度必需在一线团购品牌中占有一席之地。

于是，2013年6月，百度大手笔收购糯米网，2014年3月6日，糯米网正式更名为百度糯米，随即于3月7日强势发起“百度糯米‘三七女生节’宠爱全国女生”活动，瞬间以摧枯拉朽之势驰骋地图团购领域，剑指O2O领域，直接叫板阿里巴巴的“三八手机淘宝生活节”，与淘宝网、微信在O2O领域成三足顶立之势。

2013年12月中国团购数据统计报告显示，糯米网以21521.81万元交

易额位列第五名。糯米网集结了众多高品质的本地商家和大量的优质用户。糯米网定位于“成为用户的本地精品生活指南，为商家创造精准营销平台”，于2010年6月23日正式上线。有别于其他团购网站，糯米网不收取商家任何形式的推广费用，但对于入驻商家的条件设置“极为苛刻”，要求商家所提供服务保证优质、性价比高、有新意和有代表性。而且，糯米网是团购网站中第一个实现移动互联网应用的网站，用户通过手机可以随时随地登录网站。截至2013年5月23日，糯米网已在全国79个城市建立分站，辐射全国大多数中小型城市。

基于自身强大的搜索技术与海量的位置数据，再辅以自身百度团购和收购的百度糯米团购，至此，百度“挥挥手”，团购领域就得“抖一抖”。

2.免费开放API

与自然生态系统一样，O2O领域凝聚了众多的平台提供商、各种应用开发商、商户、用户等生态种类，其生态稳定性越强，生命力就越强。百度手机地图已经容纳了超过500万种生活服务类数据，60余家数据合作伙伴，围绕“地图定位+路线规划+生活服务”建立一套完整的综合服务体系，成为广大用户基于移动联网所建立的生活服务的入口之一。截至2013年年底，百度地图用户数量超过2.4亿，日均定位请求超过35亿次，数据相比2012年同期有大幅增长。

免费开放，集结第三方应用开发商。百度地图以API调用的方式，免费向开发者提供完全开放、平等的支持、服务和数据，如地图数据、交

通数据、卫星影像数据等，同时，百度还将提供技术、存储、运营平台以支持开发和运营产品。百度LBS事业部还将以“智享生活”计划为基础和硬件厂商、运营商、网站、商家等合作。2008年上线百度地图；2010年4月开放API端口引入第三方网站增加POI信息；2010年10月，上线塞班系统的客户端，此后其安卓版和iOS版本受到众多用户欢迎，成为移动端装机必备软件之一。2012年10月百度分拆地图，单独成立LBS事业部时，百度地图已经拥有7700万用户。百度地图正式成立LBS事业部后，快速增加了各类生活服务功能，除了把团购、酒店预订等服务整合到地图外，还包括2013年4月接入嘀嘀打车应用提供在线打车，2013年6月可支持电影选座购票功能。2013年11月，百度LBS发布了面向开发者的Openmap计划，包括赶集网、喜事网、小猪短租、订餐小秘书、珍爱网等各细分领域的网站都接入了该计划，百度地图加快了向大平台方向发展的速度。

线下积极推进

通过自营或收购等方式获得了强有力的线上团购品牌，但是线下商家是否支持，用户是否使用百度地图进行消费才是将引流转线的关键，为此，百度在线下商户引进与培育方面与用户培育上也在积极筹措。

1.免费入驻商家

免费入驻，网罗众多商家。在百度地图上入驻的商家越多，满足用户消费需求的供给能力越大，对用户的吸引力越强，同时通过百度地图带来的客流也有利于商家。百度地图本地商户中心（lbc.baidu.com）对外免费开放标注位置服务，餐厅、KTV、超市等各类线下商户通过申请，即可在百度地图的手机端、网页端标注，从而与百度用户亲密接触。对于财力不足、资源稀缺的中小微型企业来说，依托于地图的LBS营销具有极高性价比，对于扩大其消费群、拓宽销售渠道都具有重要意义。统计数据显示，截至2012年年底，服务业、流通业等第三产业占比达90.29%，其中全国个体工商户达4059.27万户。百度地图拥有亿级用户，每16个中国人中就有1个在使用百度地图。商户在百度地图标注具体位置和服务信息，就等于在互联网及移动互联网建立了另一个店铺入口——可建立更宽泛的客户联系、加速消费发生，避免因找不到地方而造成的顾客流失情况，扩大市场覆盖率，实现“开源”。“免费策略”不仅为广大商户带来利好，而且极大地提升百度LBS营销平台的内容质量与

商业价值，形成“免费开放，商户信息增加，对用户吸引力黏性增强，大百度LBS营销平台价值提升”的正向循环。

当然，有选择权力好于没有选择权力，但是在同质化严重的今天，当通过选择权力获得了糟糕结果时，我们宁愿不要提供选择权力。“一朝被蛇蛟，十年怕井绳。”用户行使选择权力而获得糟糕结果时，就不会尝试第二次了。即使你在后面投入巨大的精力去改进也很难留住之前的用户。所以，百度不仅要通过免费策略吸引越来越多的商家，而且更要在商家的信誉与经营品质上进行审核。当客户通过百度地图作为入口进入某个商家进行消费时，百度希望商家提供的服务是令用户难忘的。

2.用户行为培育

地图是一种标注地理位置的图形，方便人们出行的交通工具，这一概念早已根深蒂固。之前用户只有出行定位找方向、路线规划时才会借助地图。当地图与团购联成一体变成地图团购时，团购的优势总是会被地图的光彩所遮掩。这时，在消费动作上，需要把地图定位与团购合成一个动作，流畅完美地完成；在消费认知中，需要把团购的外延拓展，告诉用户团购不仅是一个独立的网站或客户端，在地图上也可以完成。

首个令人印象深刻的、重复性的动作示范可以培育用户消费行为。2013年年底，百度地图在北京和上海推出百度地图土豪车队，以招手即停免费充当“出租车”的形式推出百度地图APP打车平台业务。得益于百度地图嘀嘀打车进入市场时间较早，推广得力，百度地图打车业务的用户培育获得了较好的结果。在百度地图嘀嘀打车与微信快的打车的竞争

中，80%的司机都安装了嘀嘀打车。的哥认为："嘀嘀打车很早就开始推广，我们都已经习惯了，乘客也用习惯了，虽然现在快的打车补贴高，但我也懒得换了。"

产品直接冲击是最简单有效的用户认知。铺天盖地的电话广告、公交车身和路边站牌广告历来是产品市场推广的必选手段之一。2014年1月27日至2月9日，百度地图在CCTV6每天30次广告轰炸。类似品牌的联想也可以强化消费认知。当马云凭空造出一个几十亿的购物节时，"双十一"、"双十二"、"三七女生节"、"三八手机淘宝生活节"等造节活动更是团购经常打出且非常有效的一种市场推广牌。

百度地图的O2O体验

百度LBS事业部的使命是打通产业链链条上下游，实现数据互通以共享用户和信息市场，从而建立LBS行业生态圈。其本质在于拉近商家与客户，使得商家在广告促销上更精确，同时客户基于本地化O2O搜索可以更快捷地找到商家。而对今天的百度LBS来说，就是依托地图服务将消费信息深度覆盖到餐饮、电影院、KTV、商场、酒店、公交、超市、公园景点等全门类服务，专门开发独立的APP满足用户特点需求，并利用UGC和BGC方式共建LBS生态圈。

1.周边丰富资源

据百度LBS事业部技术总监顾维灏介绍，百度LBS开放平台拥有超过2亿用户，超过3500万地表信息，4200万道路里程，超过500万商户合作者，涉及23个行业，25万个网站，每天接收35亿次定位请求。百度LBS事业部已将消费信息覆盖到餐饮、电影院、酒店、公交、KTV、商场、加油站、超市、公园景点等全门类服务；同时，通过免费开放API，聚集了众多O2O领域的“小伙伴”，如糯米网、拉手网等，接入了租车、旅行、租房、天气等应用，基本满足用户需求。

2013年11月7日，百度LBS开放平台发布的Openmap计划重新定义了LBS开发概念，并开启零成本接入、流量共享、用户获取3大板块内容。百度LBS开放平台将自身定义为服务平台，为开发者提供“洞察市

场、技术支持、市场活动”等全方面服务。

有车一族更将结合百度语音平台和车联网后的百度地图作为他们的首选。截至2013年10月，百度已经和宝马、奔驰、比亚迪等多家厂商达成全线战略合作。将来会扩展车载终端上的第三屏，接入更多移动互联网应用。通过百度车联网API可以实现多重功能，如根据中心点位置、检索半径、关键字查询周边信息，如附近的4S店、加油站等；根据起终点查询城市内或跨城市的驾车路线方案；根据城市名称或经纬度查询交通事件信息，如施工、禁行等；提供测量多点之间的直线距离；根据起终点查询途径路段的信息，包括主要路段、红绿灯、摄像头等；以及根据经纬度、城市名提供查询天气信息的服务；根据关键字查询POI信息（百度地图拥有的几千万兴趣点数据）；将百度地图中查找到的相关信息直接发送到车上。

2.满足实时需求

百度地图已覆盖国内近400个城市和数千个区县，用户可随时随地查询街道、商场、楼盘的地理位置，也可以找到离你最近的所有餐馆、学校、银行、公园等。如果你事先和朋友约好一起出游吃饭，则属于计划性团购，多发生在PC端，而在PC端把百度设为默认搜索页面的用户会自然而然地选择百度地图。消费者会根据位置因素、价格水平、口碑效果等条件决定购买团购项目。如果你走在路上正巧感到饿或遇到好朋友，想一起唱歌娱乐一下，则属于即时性团购，多发生在移动端，使用百度移动搜索的用户先用百度地图定位，再搜索周边各种团购资讯，通

过结合位置、评价、价格、环境等就近选择一家餐馆或KTV消费。

《2013年手机地图市场监测报告》显示，“手机地图的功能用户使用情况”中除基础功能外，附近/热点查询功能渗透率不断攀升达到42.58%。其中餐饮、银行、娱乐、商城超市、酒店信息查询在生活服务信息查询行为的渗透率最高。

3.流畅展现信息

百度地图率先推出360度全街景，拉近了电子地图与真实场景的距离。用户需要地图定位时，通过全街景展示，使真实场景电子在现。百度街景地图能够提供饭店、客栈、酒吧等周边环境和店内情境；并嵌入酒店预定功能，用户在进入酒店、客栈查看内景的同时可直接预订酒店。此外，地点、公交、驾车搜索、三维模式、测距、实时路况等已成为地图的基本属性。

进入读图时代，一张高清精美的图片胜过千言万语。在寸土寸金的手机屏幕上，在流量可支持的情况下，各种团购商品均可通过图片来传达。但流量和资费一直是困扰广大用户的烦恼，进而会引发访问速度问题。为此，百度手机地图推出了离线地图包和Android版本客户端，彻底解决用户在流量和速度方面的困境。

4.有效支持决策

百度强大的位置数据、有效的默认排序算法、评价、评论、印象关键字等都在努力地一步一步解决用户的麻烦。

信息爆炸使人们开始陷入选择恐惧的怪圈里，既不能第一时间获得

想要的信息，也没有参照标准来帮助自己选择。那些能够帮助用户快速做决定的支持决策才能吸引更多的消费者。

首先，快速定位核心信息。无论用户选择团购餐饮、服装还是KTV、酒店等，都希望打开手机地图选择所需项目搜索后，在第一页就出现自己想要的信息。这就需要强大的地图数据支持和有效的默认排序算法。百度将用户查询量最大的几个类别放在首页供用户查找，满足用户基本需求。更重要的是，百度强大的地图数据能够快速定位用户位置，而有效的默认排序算法也能帮助用户快速找到核心信息，并出现在搜索结果第一页。减少用户继续翻页的麻烦，并且能获得用户对应用的信任。

再次，有效帮助用户决策。信息泛滥使人们在网络购物时不愿再花费巨大的精力货比三家后再决策，而是把已购买用户的评价当做重要的参考标准。为了解决用户决策问题，百度地图使用了排名、评分、评价、大家印象4个属性帮助用户进行判断。更有创意的是，百度地图新增了一个展示项，在评论中展示关键字，并用不同颜色区分了好评关键字和差评关键字，用户不必点进评论就可以看到评论的核心内容并据此做出决定。用户看评论的目是获得有益建议，摘取有效建议信息，降低信息噪音，可以更加方便用户获取信息。

5.快捷支付体系

百度地图正在积极地构建方便快捷的支付体系。亚德里安·斯莱沃斯基在《需求》一书中提到：现在，我们正在快速通往一个“一键世界”。

在“一键世界”中，用户心目中的理想产品既消除了技术之间的界限，又带来了便捷、易用和乐趣。若用户翻看了一页一页的图片，阅读了大片的用户评价，花费了整晚的时间，才找到自己喜欢的衣服或合意的娱乐项目，就剩在线付款了。如果应用可支持的付款方式恰好是用户所没有的，为此，用户还需开通另一种支付方式。除非这件衣服或项目足够吸引用户，否则让用户再去填上邮箱、证件号码进行验证等一系列麻烦事儿的概率是极其微小的。最终，这又是一个极其糟糕的购物体验。

目前，百度地图已植入50多个生活信息应用，缺乏自主支付工具，以及一个强有力的账号体系。目前，主要通过支付宝完成交易，与网银、微信支付、手机支付、拉卡拉等主流支付工具已打通数据。同时，百度也推出了自身的支付工具——百付宝，只是尚在成长期，相比支付宝及微信支付几乎很少为大众所知。

6.良好服务体验

如果说良好的在线体验是O2O的第一印象，那么到店实体消费的好坏就是决定最后能否牵手成功。百度不仅追求优秀的在线体验，在商家选择方面也承诺入驻商家具有良好的信誉，致力于打造基于LBS的O2O生态圈。

无论百度、阿里巴巴还是腾讯抢占O2O只是利用其本身已有的平台优势为消费者与商家牵线搭桥而已。“红娘”只能提供资源和场所，却不能控制双方的感情发展。但是，商家的态度却严重影响消费者对平台的信任度。若要得到消费者的信任，“红娘”并不能在介绍之后就置之不

理，反而要积极督促商家积极一点，对消费者好一点。

为此，“红娘”在第一步挑选商家时就得审慎而为了。一方面，百度通过免费标注商家信息策略网罗中小商家，为商家提供基于位置的在线营销渠道；另一方面，从用户利益考虑，百度地图还通过多种手段保证标注信息的准确度和及时更新，避免因错误标注信息干扰企业运行或对市民的生活带来影响。百度地图设置了严格的前置审查和后置纠错机制。前置审核是指所有提交的标注申请将通过7个工作日的人工实地审核。在后置纠错机制上，百度采取开放态度，在百度地图首页和手机APP上都有用户纠错的入口，集结全体网友的力量“众包”纠错，用户提交纠错信息后，百度地图会核实处理。为用户的良好体验努力，哪怕是一点点的提升都是值得坚持的事情。

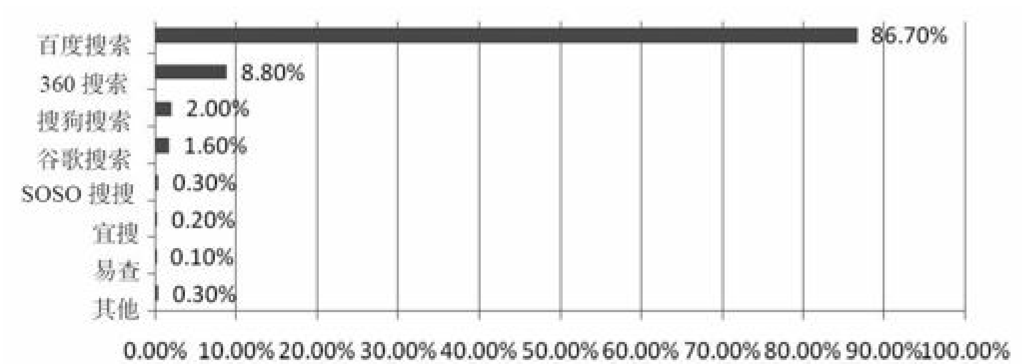
以地图为入口O2O面临着异常激烈的竞争：前有阿里巴巴收购的高德地图、谷歌地图，后有契而不舍的图吧地图、SOSO地图，还有微信、美团、拉手团等两侧包抄。商业模式已经确定，但是谁能走得更好、走得更远，取决于谁能根据用户需求做得更好，更人性化，更简单、便捷、有趣！

高效整合百度现有资源

1.消费者的“百度”惯性

根据百度搜索培养的用户习惯，百度地图的发力更具四两拨千斤的能量。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布《2013中国搜索引擎市场研究报告》显示，截至2013年12月，百度搜索引擎整体搜索首选率份额达到86.7%，排名第一；在PC搜索首选份额方面，百度份额达到85.6%；在移动搜索首选份额方面，百度份额达到88.7%。

PC端的百度搜索框一直是不可撼动的流量入口。强大的习惯和移情依赖使其在移动端搜索入口的价值也会倍增。据百度数据显示，截至2013年第三季度，手机百度用户数已突破4亿，月活跃用户超1亿。



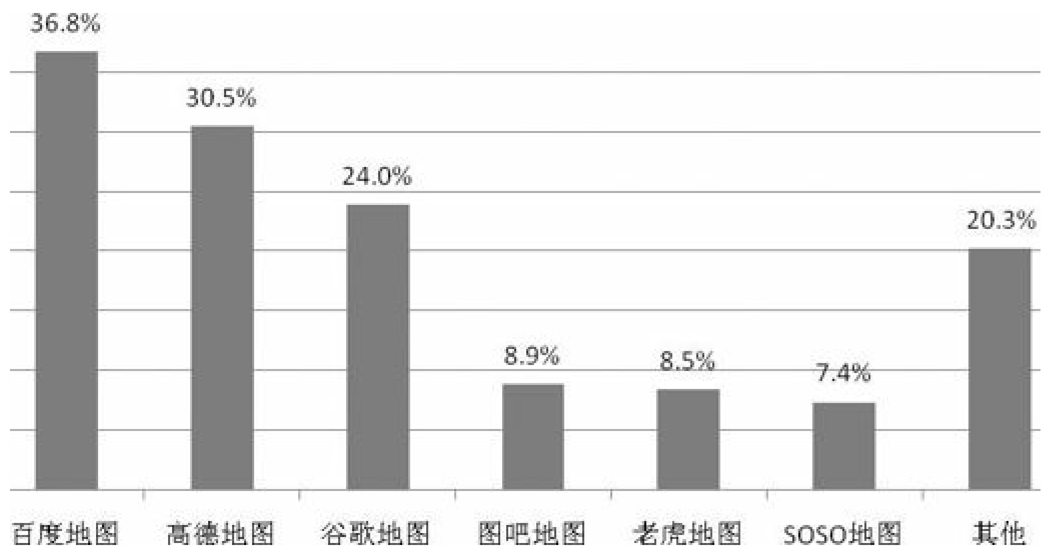
2013年12月主要搜索引擎搜索网民首选份额（PC、移动搜索整体份额）

2.智者顺势而为

伴随智能手机的全民普及，百度地图的影响力也将顺势扬帆。市场研究和咨询公司Gartner发布的最新调查报告显示，中国手机用户总数在2013年首次超过10亿；预测2014年，中国市场上将销售4.435亿部手

机，而使用中的手机将超过10.75亿部。中国的计算设备市场已经进入以智能手机和平板电脑为中心的时代。其中，如今手机地图已是智能手机必装应用之一，成为不少人的生活“标配”。易观国际数据显示，截至2013年第三季度，中国手机地图客户端市场累积账户数已达7.5亿，这意味着平均每部智能手机里装载着超过1个以上的地图应用。

据艾瑞咨询（iiMedia Research）数据显示，2013年中国手机地图应用活跃用户分布方面，百度地图、高德地图、谷歌地图继续位列前三，活跃用户占比分别为36.8%、30.5%、24.0%。手机地图不仅提供传统的定位、搜索、路线规划等功能，还能够提供包括餐饮推荐、点评、酒店浏览、预订等众多生活服务信息。手机已经变成用户获取分享信息的第一入口，定位结合本地化内容结合的趋势已然显现。



注：同一用户可能在同一时期内使用多个客户端（数据来源于艾瑞咨询）

2013年中国手机地图应用活跃用户分布

虽然智能手机移动互联的发展方向势不可挡，百度地图有百度搜索做引入门槛，百度地图网罗了第三方开发者和众多商户，但是对于精明的用户来说能用最少的钱获得最大的选择权且享受原价的优质服务是具有魔力的。

百度地图O2O的发展方向

产品都是根据用户需求来完成的。在近年来虽然O2O得到了普遍关注和热烈讨论，但无论本地商家还是用户的观念和行为都没有达到稳定状态，未来变化很大。百度LBS高层也指出，百度O2O的核心是密切关注用户变化和商户进展，随时做出相应的调整。

1.第一个地图团购

产品之间的竞争实质是用户认知的竞争。从用户的认知角度来看，虽然会经常使用地图，但只会视其为交通出行的可选工具。从用户的使用角度来看，只有出行不确定路线时，才会使用地图，解决当前麻烦。用户对地图的认知概念和使用情景在短期很难改变。如果想吃饭可能更容易选择大众点评、食神摇摇等早已接受的专业应用。为此，以出行导航起步的百度地图若要率先在用户心里植入“生活服务入口”的认知还需在市场推广、用户培育等方面下工夫。

根据杰克·特劳特和阿尔·里斯合著的《22条商规》的第一条规定：“第一”胜过“最好”。百度地图要想成功，必须成为用户熟知的“生活服务入口”的地图品类中的第一个。在百度地图与高德地图、SOSO地图等在平面媒体的刀剑交锋的时候，还需要推出更有创意且有效的市场推广活动，从用户使用习惯等细节入手，比如依托用户使用百度地图定位时提示其有感兴趣的团购活动，可结合用户百度搜索内容或个人平时

的兴趣数据做出推荐，但要注意推荐内容不能太过复杂和多余；又比如连接微信、QQ等社会网络进行好友的口碑传播；再比如，举办利于聚焦团购一族的一些互动活动，而且可以考虑和商家一起互动；或者发起一个由用户决定的团购项目，当达到一定数量时再与商家合作等。

总而言之，在用户头脑中烙上第一个地图生活服务入口的认知极其重要。

2.1分钟决策

当前，地图产品的同质化情况尤其严重。定位、附件搜索、实时路况、街景展现、团购、打车软件等都成为地图基本属性。百度地图独树一帜是因其大而全的资源和百度强大的品牌效应。但是，随着各地图厂商API的陆续开放和品牌推广，大而全的资源和品牌就会丧失其核心竞争力。似乎每次团购某个东西时都要把所有的列表看完，再看第二遍时才能勉强做出购买决定。对用户来说，只要满足需求，一个资源就可以了。于是，个性化的、有效的推荐功能便成为吸引用户的魔法杖。

目前，各大地图的默认排序算法的有效性不相上下，且均缺乏个性化推荐功能，主要还是将各种信息简单呈现。用户在浏览搜索结果列表页面时，主要通过项目介绍、价格、评价等因素判断。现有的信息展现难以使用户在搜索结果列表的第一页就做出决策。

默认排序算法的有效性是无穷尽的。最理想的算法是把各种约束条件以及用户长期积累的其他个人数据相结合，使搜索结果列表内容按满足程度的大小一一展现。此外，项目中简单、直观、有趣、科学的介

绍，包括位置、价格、精美的图片、配以简单有料的文字，再辅以用户有效的关键字评价，使用户在搜索结果列表的第一页，甚至是第一页的前3项，甚至是第一页的第一个项目，就能找到合意的项目，并做出购买决策。

3.一键支付

虽然百度也推出了自己的支付体系，但是，在各大团购平台中仍然没有看到百付宝的身影。目前在百度糯米中发现百付宝的升级版——百度钱包的身影，但主流支付体系仍是以支付宝和网银支付为主，这对于百度的团购品牌而言无异于被竞争对手掐着脖子走路，始终不能自由呼吸。

百度可考虑自建支付体系，投入巨资推广自有支付工具百度钱包，努力培育消费者使用行为，使之与支付宝等获得同等的支付市场份额。但投入的成本巨大，且见效时间长。百度也可考虑继续与阿里巴巴支付宝、腾讯微信支付、中国银联等主流支付工具保持合作关系，为防止其关闭支付通路，造成百度团购支付环节的瘫痪，需强化百度的谈判权。

4.一流服务体验

目前O2O市场发展不规范，各种约束机制和惩罚机制不健全，普遍存在线上线下对接、交易过程中商家信息化透明度低、信息不对称的问题，严重影响用户消费体验。早期百度是借助第三方网站导入商户信息，长远来看，随着商户自身互联网水平和移动营销意识不断提升，他们将主动进行互联网销售与市场推广，主动入驻百度地图和团购商家。

尽管百度地图在商家入驻时施行了前置纠错和开放的后置纠错机制，但搜索结果页面的项目介绍和实体店的服务品质是百度所不能控制的。可是，糟糕的服务体验又会严重影响百度“生活服务入口”的流量。一方面，百度可考虑与商家合作，通过免费培训、讲座、刊发精品期刊等形式不断提高商家服务意识；另一方面，可考虑设置商家惩罚机制，若用户对商家的服务差评达到一定程度，百度的搜索默认排序就需要在前几页过滤该商家了。

团购主要包括餐饮、娱乐、酒店旅游、生活服务、商品及其他这5大类，市场占比情况较为稳定，分别在50%、25%、10%、10%、5%。其中，餐饮、娱乐、酒店旅游、生活服务等95%的市场份额是不可以在线提供服务的，地图团购只会为商家提供源源不断的客源，所以这些品类的商家与地图团购没有利益竞争，只会相得益彰。

5.无限创意

有趣、有料的创意是开拓新市场的不二法门。当地图与手游牵手共同作为商家客源入口时，各品牌厂家可依据百度地图的标注实际地理位置开发以品牌为主的小游戏，游戏设置提取品牌典型元素，如着色、建筑、员工、理念等，还可设置游戏关卡，用户获得一定积分等级会获得预先设置的奖励，如优惠券、免费参观等。游戏还可设置单人或邀请好友一起游戏。比如，北京海底捞店与百度地图合作，在百度地图海底捞的实际地理位置那里做个提示和游戏入口，游戏设置尽量与海底捞的真实情景一致，这样一来既可向用户介绍海底捞的发展历史提高品牌知名

度强化情感联接，又可以带给用户真实与虚拟的游戏体验。用户玩游戏时通过一定关卡，可获得积分用于订餐、优惠等操作。又可同时邀请好友一起玩。这样一来，地铁、客厅、餐厅、上班路上，邀上三三两两朋友一起游戏，一起吃饭，既娱乐又实惠。

O2O的目的是流量商业化，即把线上用户引到线下实体店消费。地图基于其本身天然的地理位置优势使之成为O2O生活消费的理想入口之一。百度作为国内地图品牌巨头且以搜索技术见长的互联网公司，在O2O领域更是壮志雄心。当前，百度地图O2O有其天然优势和领先的势头，也有其需要不断探索的方面：

1）百度搜索引擎品牌、百度地图品牌和已有的用户基数为地图团购打下很好的基础。

2）积极构建线上团购品牌，建立自营百度团购和收购知名糯米团购，很好地提高线上流量。

3）免费开发API集结第三方开发者与网罗线下众多商家，并积极培育用户行为，打造基于LBS的O2O生态圈。

4）在O2O的每个环节里都需要不断追求完美，如选择对象既多又好还准，时间性既能满足计划性又能满足实时性，内容清晰美观，决策有效便捷，支付安全高效，服务令人印象深刻等。

5）习惯和认知是产品的终极利器，而创意是持续保持吸引力的有效策略。

互联网领域里从来就没有边界，让我们大胆想象、期待变化、创新

未来，让生活变得更方便、更美好。

04　星巴克："社交媒体+O2O"营销新模式

星巴克是一个致力于将人们联系在一起的品牌，即所谓"星巴克体验"，而非仅仅一杯咖啡。当我们看到移动互联网、社交媒体已成为人们生活的一部分时，便重新定义了自己将人们联系在一起的方式，这让星巴克意识到数字化营销的重要性。数字化营销对公司的持续成功来说，与卖出的咖啡一样重要。

——Howard Schultz　星巴克创始人

数字化营销完善了星巴克体验，让顾客感受到"星巴克就在身边"。

——Marie Han Silloway　星巴克中国区副总裁

星巴克面临的困境：市场增速放缓，竞争加剧

星巴克是目前全球最大的咖啡连锁店，成立于1971年。公开数据显示，2007年，星巴克的单店销售额十几年来首次出现下滑，同时公司股价应声下跌。到2008年1月时，星巴克的股价已经下跌超过50%，为了改善这种状况，创始人Schultz重新出山担任公司CEO。但是由于美国经济大环境的不景气，Schultz的回归并没有带来反转，5月公布的财务报表显示，星巴克在第二季度的利润缩水28%，将可能面临自2000年以来第一次全年利润下降的危险。截止到2007年7月星巴克公司股价已经下滑到2006年最高峰的1/3，回到了2003年的水平。

而到了2008年到2009年间，星巴克的利润危机继续加大。因为美国市场的不景气，作为大本营的星巴克美国的业务下滑得非常厉害，2009年第一季度的全年利润下降了69%。在业绩增速放缓阵痛后，2010年星巴克营业额回升13.8%，并且达到了40年来的历史最高水平，但是此时美国咖啡市场的增长幅度只有8%，因此整体的咖啡消费速度在放缓。

股价一路疲软的同时，同业竞争者却虎视眈眈。2013年年初，英国咖啡连锁品牌COSTA中国区运营总监邱子豹公开表示“未来3年，公司将在中国内地新开250家门店”。对于星巴克而言，竞争对手除了定位高端咖啡市场的COSTA，还有定位价廉物美的麦当劳“麦咖啡”。由此可见，对于星巴克而言，无论在美国还是在中国，其发展之路并不那么好走，存在曲折与阻力。

“社交媒体+O2O”营销模式扭转局面

为了走出困境，星巴克建立了“官方网站+网络社区+社交媒体”三者紧密结合的线上运营思路，为了更好地实现O2O，2011年8月星巴克还开通了购物网站（starbucksstore.com）。从O2O的角度来讲，星巴克的线上部分已经高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理的三重作用，因此，在结合移动互联网特点的基础上，通过移动支付领域地不断创新，星巴克的线上和线下已经实现高效融合。

1.互联网O2O，大展风头

2000年以后的互联网可谓风华正茂，追随者大批涌来，要想更快速地通过互联网影响消费者、吸引消费者，除了本身的品牌优势以外，企业最需要做的就是：拿什么来吸引消费者和怎么更好地影响消费者。星巴克在不断地探索中，做出了改变其O2O命运的众多举措，并且一举成名，具体措施主要包括以下几个方面。

（1）通过社交网络，进行线上品牌推广，推动线下消费转化

2004年以后社交网络发展日趋成熟，Facebook、YouTube、Twitter先后上线，因此此时通过社交网络进行线上品牌推广的时机已经非常成熟。为了能够在社交网络进行品牌推广，星巴克成立了专门的社会化营销团队，负责社交网络账号的运营。之后星巴克进军了YouTube、Facebook、Twitter、Foursquare、Google等社交网站。在社交网络与顾

客互动，不仅分享星巴克的相关信息，还分享转发众多顾客感兴趣的内容；在Foursquare为灭艾滋病捐款25万美元，在Google上通过Google Offer捐赠支持美国创造就业的倡议，星巴克通过公益提升自己的品牌形象。

通过这些努力，星巴克获得了很好的宣传效果，截至2013年4月17日，星巴克的YouTube账号订阅用户达到17587位，其视频被观看次数达749万次；同时星巴克的Facebook账号共收到“喜欢”（Like）3426万次；而其Instagram账号有粉丝118万，Twitter账号粉丝数高达365万；同时其Google+账号粉丝数也高达153万。如今，星巴克已经发展成为Facebook、Twitter等社交媒体上最受欢迎的食品公司。

美国餐饮企业社交化排行榜TOP10

（品途咨询：2013.04）

排名	餐饮企业	Facebook评分	Twitter评分	YouTube评分	社交化总分
1	星巴克（Starbucks）	72.34	22.51	12.24	107.09
2	麦当劳（McDonald's）	67.50	14.30	7.02	88.82
3	赛百味（Subway）	48.48	46.89	7.93	73.29
4	塔可钟（Taco Bell）	28.21	12.40	19.51	60.13
5	橄榄园（Olive Garden）	47.95	2.27	2.45	52.67
6	苹果蜂（Applebee's）	41.35	8.80	2.08	52.23
7	奇波特（Chipotle）	22.70	10.85	17.28	50.83
8	布法罗鸡翅（Buffalo Wings）	35.56	8.95	5.28	49.79
9	冰雪皇后（Dairy Queen）	39.26	3.56	6.60	49.43
10	猫头鹰餐厅（Hooters）	25.02	3.71	19.64	48.36

数据来源：The NRN Social 200，数据截止日期为2013年4月15日

同时星巴克的这些努力也获得了很多肯定：一方面取得了社交媒体营销的大奖；另一方面在美国餐饮新闻网、美国主流的3大社交媒体及社交网络（Facebook、Twitter和YouTube）为衡量指标的各大餐饮企业社交化程度排名中，以107.09总得分的绝对优势夺冠。

（2）通过网上社区，鼓励线上反馈，改善线下服务

2008年，Schultz的回归使得星巴克的互联网之路走得更加顺畅、更加精彩。Schultz上任不久就指出了重视用户反馈的重要性，并发布了My Starbucks Idea网上社区。在这个网上社区，客户可以针对星巴克的

某个问题提供自己的建议和思路，对星巴克留言，评论星巴克的产品，进行优惠互动，从而帮助星巴克听取客户意见，更好地融入客户。

很显然，这个网上社区成功了，这种网上反馈、线下改善的策略成功了，星巴克的互联网之路又一次开花结果，很多消费者都通过这个网站给星巴克提建议。截至2013年3月My Starbucks Idea成立5周年时，星巴克共收到了15万条意见和建议，其中有277条建议被星巴克实施，并最终提升了星巴克的服务品质，赢得了消费者的信任，尤其建立并提升了星巴克在年轻消费者心目中的品牌形象：关注顾客，聆听顾客，关注服务。



（3）通过免费网络提供上网服务，吸引线下消费

提高客户黏性是每个企业乐于追求的目标，星巴克在这方面自然不甘落后，开创了一种独特的零售体验——为客户提供除工作场所和家庭外的“第三空间”。星巴克咖啡的核心客户群在25～40岁之间，经过长期的市场调研，星巴克发现这部分群体每月平均进店消费18次，其中90%

是互联网用户，并且越来越多的顾客喝咖啡的时候会带笔记本电脑。针对这种情况，星巴克提出了吸引顾客上门和停留更久的前瞻性措施——提供无线上网服务。

2001年，星巴克与微软合作开始为顾客提供WiFi收费网络服务，此项措施一经推出就吸引了消费者。2004年，星巴克又与美国最大的公众网“T-Mobile HotSpot”合作推出无线热点（Hot Spot）服务，在美国本土约3100个咖啡店安装了WiFi，使顾客在享用美味咖啡的同时尽情地上网冲浪。自这项服务开展以来，顾客平均每个月在店中上网8次。

随着网络在人们身边的普及，越来越多的餐饮企业开始为顾客提供上网服务，如何更好地吸引顾客又成了一大难题。2010年7月，星巴克开始在美国提供无需注册、无时长限制的免费AT&T无线接入服务，这个消息一经发出，消费者又一次沸腾了。同年秋，又与雅虎公司合作在北美宣布店内启用星巴克数字网络，顾客在星巴克门店内，可以通过免费的WiFi网络，免费阅读华尔街日报、纽约日报、今日美国等付费内容。之后星巴克又与雅虎及苹果合作，在其数字网络的欢迎首页上，链接雅虎多种免费电子书籍、新闻、音乐和电影、享受苹果iTunes上仅对星巴克数字网络免费开放的音乐下载。2013年，谷歌又为星巴克在美国的店面提供基于光纤的超高速上网服务。

星巴克通过提供线上上网服务为线下门店吸引并留住了大量顾客，让顾客获得了更愉悦的体验。甚至有人这样描述他一天的时间安排：我不在办公室就是在星巴克，不在星巴克就是在去星巴克的路上。

2.移动互联网O2O，风华正茂

2012年，美国发布了一则关于智能手机相关的数据：2012年智能手机用户的比率从2011年的38%上升到50.4%；Android和iOS用户由上年的3800万上升到8400万；花在APP和网络的时间占比从73%上升到81%；用户下载到手机上的APP数量从上年的32个上升到41个。这些数据都说明了一点，智能手机APP时代已经来临并将在未来一段时间占据主导地位。星巴克怎么可能会错过这一个时刻接近客户的绝佳方式，从早期开始，星巴克就在移动互联网中积极探索，并崭露头角，到今天星巴克已经通过移动互联网吸引和影响了越来越多的消费者，具体的措施主要包括以下几个。

（1）移动APP，第一时间传递星巴克新消息



2009年9月星巴克正式上线了其第一个客户端myStarbucks，该客户端的主要作用是帮助用户快捷地查询附近的星巴克店铺及星巴克的菜单饮品信息，该客户端不仅帮助第一时间了解星巴克的相关信息，节省用

户询问时间，同时还能够帮助用户避免不懂星巴克的尴尬。通过该客户端，星巴克在一定程度上快速提升了消费者的新品认知速度，同时拓展了促销渠道，降低了新品推广成本。但是由于最初的手机应用功能比较简单，该移动应用只获得了消费者一段时间的注意力，为了改善这种状况，星巴克推出另一项举措——移动支付。这种支付手段添加进星巴克移动APP后，iPhone和Android版的星巴克APP每周下载量约有10万，截至目前已经有超过1000的活跃用户。



（2）移动支付系统，引领便捷支付习惯

2011年，星巴克在其客户端中整合了移动支付功能，具体的操作方法是：消费者通过向星巴克APP中的数字“星巴克卡”充值，之后星巴克店的收银处通过扫描二维码进行支付。该功能推出后，每周通过手机支付的订单超过了100万笔，仅半年的时间，交易数量就达6000万笔。

2012年11月，星巴克正式在其门店使用Square服务。2013年1月初，星巴克在其美国7000多家门店开售Square刷卡器。为了打开市场，星巴克采取的促销方式是只要10美元购买激活就送用户10美元余额。通过Square钱包，用户可直接跟信用卡或借记卡账户关联，并通过点击支付或扫描二维码支付。同时，该程序还有一些附加功能：允许用户搜寻附近的企业、浏览商店和菜单信息、查看交易历史、定位商店、核对返点服务等。

通过这些努力，星巴克已经在移动支付领域迈出了重要步伐，并为其O2O线上线下融合及进行更高效管理提供坚实保障。到现在，星巴克移动支付交易迎来了巨大的增长，移动支付卡每周约产生300多万元的交易额。

（3）Mobile Pour，利用LBS服务送咖啡上门

很多人都遇到过这种情况：在某一地点，没有星巴克，但是自己却又特别想喝星巴克咖啡，这时人们总是着急却又无可奈何。2011年4月，星巴克官网宣布，在全美7大城市推出基于地理定位的服务Mobile Pour。这项服务是为了满足那些想喝但又在附近找不到星巴克门店的用户所开发的。用户下载Mobile Pour之后，只需在手机上确定自己的位置并下订单购买星巴克咖啡，很快踩着踏板车的咖啡配送员就会给用户带来惊喜——一杯香浓的星巴克咖啡。同时为了保证配送速度，星巴克在这7大城市的门店的每平方英里的范围内安排两名专职的咖啡配送员。

此消息在星巴克官网一经推出，众多星巴克迷们就吃惊了，纷纷表

示“不敢相信，不会是愚人节玩笑吧”。而当这条消息在中国传开时，星巴克获得了众多粉丝的肯定，被网友赞为LBS最佳商业应用。同时Mobile Pour的推出也引起了很多人对LBS服务的思考，高德软件副总裁郄建军就指出“世界围着自己转”是LBS的终极追求，服务到家，追着服务，拿出老妈对儿子的服务精神做LBS服务必会成功。



（4）Early Bird，改善顾客生活习惯

有一个词相信大家都不陌生——拖延症，指的是不到最后一刻不去做一件事情，拖延睡眠更是如此。每天清晨，很多人都深深受着不想起床和不得不起床的折磨，闹钟拖延了一会，再拖延一会，直到最后一刻。现在一款充满动力的星巴克Early Bird闹铃产生。



Early Bird是一款别具匠心的APP闹铃，是星巴克2012年在其星巴克APP中新添加的一项闹钟功能。这款闹钟区别于其他闹钟APP的地方在于：用打折咖啡的鼓励诱惑顾客起床。用户在设定的起床时间闹钟响起后，只需按提示点击起床按钮，就可得到一颗星，同时如果能够在一小时内走进任一星巴克店里，凭手机应用记录就能买到一杯打折咖啡，迟到作废。之后还可以将自己的起床信息在Facebook、Twitter上与朋友们一起分享评论。

千万不要小看了Early Bird，Early Bird一经推出就吸引了众多星巴克粉丝，同时也获得了广泛好评，成为星巴克众多广告中的经典之作，同时，众多商业营销人士和机构对其赞誉有加，将其视为成功的典范。对于星巴克而言，它可是承担着品牌推广和产品营销的双重重任。它不是被动地要求顾客接受星巴克咖啡，而是通过幽默、打动人的服务，将自己融入到用户的生活当中，促使用户从早晨醒来的那一刻起就与星巴克

这个品牌产生关联，通过Early Bird使得星巴克更深入人心，并将星巴克的品牌愿望深深地植入了用户心中。

星巴克的O2O成功与餐饮业O2O营销的思考

网络社交化的快速发展，使得越来越多消费者的行为决策受到网络社交化的影响。为了能够更加积极有效地将品牌形象传递给消费者，进而影响其消费行为，越来越多的餐饮企业热衷于探索O2O，并在很多社交媒体和社交网络上树立了自己的品牌优势，星巴克就是其中的佼佼者。

在美国餐饮新闻网进行的美国餐饮企业社交化排名中星巴克高居榜首，这说明星巴克已经成为众多社交媒体上最受欢迎的食品公司，也说明星巴克在年轻一代消费者的心目中树立了良好的企业形象，有效保障了星巴克未来的发展。一个企业的成功很难做到一蹴而就，而是长久的积累，长久的探索。星巴克O2O的笑傲江湖之路，始于有勇，成于有谋，稳于坚持，突破于探索。

作为美国餐饮企业社交化的领航者，星巴克在O2O探索中付出了很多的努力，虽然经历了很多困难，但是整体上是顺利的。星巴克O2O探索的成功，是在良好的品牌优势、出色的产品创新、不遗余力地关注客户体验保驾护航下，通过全平台营销、移动APP、创意营销、口碑营销等O2O营销手段达成的。星巴克通过各种方式进行互联网品牌营销，做出了一系列支撑其成为美国餐饮企业社交化领航者地位的重要举措，目前其线上部分已经高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理的三重作用。

纵观星巴克的O2O道路，你会发现星巴克如今的笑傲江湖是不言而喻的。因为星巴克一步一个脚印，非常扎实地奋斗着。它一点一滴的成功，都源于其骑士般的勇敢、积极探索的精神、善于发现的眼睛、坚持到底的品质、富有创意的策略、爱护用户的初衷以及关注用户体验的目标。或许在不久的将来，星巴克会继续改变人们的生活习惯，让顾客由衷地发出另一个感叹，另一个星巴克宣传语："我不在线下星巴克，就在线上星巴克。"

在我国，餐饮企业的O2O营销还处于试水阶段，大部分餐饮企业还没有端正O2O营销的态度，认为O2O营销不可能改变餐饮企业。目前，虽然有一部分餐饮企业已经认识到了O2O营销的重要性，并开通了相关的社交媒体及社交网络账号，例如社交网站、微博、微信、博客、论坛等，但是这些餐饮企业只是将其当做摆设，并没有对这些账号进行较好地运营，主要体现在粉丝少，沟通少，很少通过账号发起活动，基本上全是促销消息，缺少创意营销等。相比于国外餐饮企业，我国餐饮企业的社交化似乎还是一个嗷嗷待哺的婴孩。要想快速并且扎实成长，早日笑傲江湖，我国餐饮企业必须学习星巴克，在保证餐饮品质、注重产品创新、关注客户体验的同时，积极拓展各种O2O营销手段。

正如星巴克创始人Schultz所言："顾客的资源是动态变化的，它与传统的市场观念完全不同，需要新的方法和思路，增加顾客和业务的流动性。"餐饮企业的O2O战役已经打响，是留守传统等着挨刀子，还是提前备战笑傲江湖？是成是败，是生是死，决战O2O，一切决定权都在

你。

05　苏宁易购：传统零售业的O2O华丽转型

线上线下融合的O2O模式既超越了传统实体零售的管理水平，也超越了传统纯电商平台的技术局限，是一种全新的、面向未来的、真正顺应了消费者需求的颠覆性模式，不仅在中国国内找不到可以参考的样本，即使在全球也难以找到成熟的榜样。

——张近东　苏宁董事长

互联网的飞速发展改变了原有的营销模式，这无疑是苏宁近年来面临的主要挑战之一。2012年，苏宁电商业务全年完成了183.36亿元的销售额，同比增长高达210.8%；2013年，苏宁电商业务销售额高达219亿元，同比增长43.86%。与此同时苏宁门店业务的销售收入则直线下降，从2012年同比下降12.38%到2013年下滑85%以上。这一切都在提醒着苏宁互联网发展的速度以及互联网带来的机遇与挑战。此时，外面的世界——其他B2C电商已经发生了天翻地覆的变化。京东商城2012年销售额已经突破600亿元，2013年更是突破了1000亿元。天猫商城“双十一”单日2012年交易额达到了132亿元，2013年居然达到了350.9亿元。盘踞于上海的易迅在腾讯的支持下成立了腾讯电商控股公司（ECC），正在运营电子商务业务的道路上奋力奔跑。苏宁的老对手国美也在尝试业务多元化，扩大规模，改变营销模式。这些直接、间接的竞争对手都是对苏宁的“威胁”，站在互联网大背景下，苏宁不得不放手一博，赶上互联网发展的班车。

苏宁的O2O转型战略

2014年1月8日，在中国互联网协会组织的“2014年中国互联网产业年会”上，中国互联网协会秘书长卢卫发布了《2013年影响中国互联网发展的十件大事》，O2O融合的互联网零售是2013年推动中国互联网发展的十件大事之一，而苏宁应用在O2O融合方面的转型是证明该事件的最佳案例，这也得到了产业年会主办方的一致认可。

作为传统零售业巨头，苏宁于2013年年初正式更名为苏宁云商，从名称的变更便不难看出，苏宁将坚持在O2O的道路上大步向前。

1.化“左右手互博”为线上线下融合

2010年，苏宁开始将自主研发的电子商务服务平台——苏宁易购投入市场，并在各大城市进行试点，一时间大量舆论认为苏宁“左手博右手”，但这并没有影响苏宁加快互联网布局的决心。伴随着互联网的兴起，开拓线上线下两大模式整合的全新发展模式已在苏宁内部得到了一致认可。

2011年11月，O2O作为一种全新的商业模式登陆中国，迅速成为各行业讨论与实践的焦点。正在此时，完成了试运营的苏宁易购正式上线，向全国各地发起进攻，推广范围除了电器类产品，还包含虚拟充值、团购、图书等非电器类小件商品。从O2O的商业模式特点来说，定价较低的日常百货、虚拟小件等小件商品更适合O2O的推广方式。2011

年12月，苏宁副董事长孙为民首次公开发表对O2O的看法，他表示，线上线下融合的O2O模式一定是电子商务的必然趋势。同时，他还强调，以电商起步的企业很难实现全国线上到线下的交易模式，如亚马逊也只是尝试在物流网点上采用O2O模式，但是苏宁已形成对O2O独特的见解，会加紧对O2O的探索，并将探索后的战略决策在后续的业务发展过程中进行体现。

2.线上线下的资源重组与价值再造

2012年，苏宁对O2O商业模式的探索开始向深度和广度延伸。

2012年5月，苏宁易购推出了鲜花预订、生鲜团购两大促销新品。苏宁易购的高层表示，这两大商品都是由苏宁联合商家一同售出，具体的操作流程是：消费者先在苏宁易购上下单，确定购买；苏宁易购将订单详情同步发送至商家信息管理后台，由商家完成订单核实、产品准备、产品出库等步骤，最后交由苏宁物流或第三方物流进行配送。当前，该模式同步适用于苏宁易购PC端与苏宁易购App客户端。除了鲜花、水果之外，苏宁易购还联合全国200多家知名影院、200多家门店在上海、广州、南京等12个大城市试点推出“9.9元电影票”抢购体验活动。同样，苏宁易购将消费者吸引到网上下单，到线下换票看电影。线下完成消费后，苏宁易购还设置了网友评论换取积分的环节，引导网友完成从Offline到Online的循环过程。

在探索O2O商业模式或者说营销模式的过程中，苏宁除了在业务模式、商品经营方面的大胆革新以外，在组织结构、服务模式都做了创

新。显然，上述的鲜花预订、电影票抢购并不是偶然的临时决策，而是苏宁根据当前的发展形势主动变革走出的一小步。

2013年年初，苏宁全面提速O2O商业模式的推进，先启动更名“云商”，再结合线上线下整合特点调整组织架构，同步推出“店商+电商+零售服务商”的全新概念。这一系列举措为后续顺利实施O2O商业模式扫清了障碍，奠定了基础。之后的“双线同价”、全国门店“网购自提”、移动客户端同步销售等重大举措，解决了苏宁线上线下整合的难题，也将苏宁O2O变革推上了另一个台阶。

2013年9月，苏宁整合了更多的线下资源，推出了“开放平台”，实现线上线下平台向全社会同步开放。对此，苏宁官方表示，苏宁的开放开台不同于其他传统电商平台，它是一个可以让互联网品牌落地，有助于线下传统商户触网的O2O开放平台。凡与苏宁达成合作的商户，不仅可以借助苏宁的开放平台抢占全国线上线下两大市场，还可以利用苏宁门店端、苏宁PC端、苏宁移动端完成O2O商业模式的全面布局。

2013年10月，苏宁又在商业概念上提出新名词——一体双翼。“一体”表示以互联网零售为主体，“两翼”是指打造O2O的全渠道经营模式和线上线下的开放平台。总体来讲，苏宁就是结合线上线下资源，按照平台经济原理，最大限度地开放市场，与社会共享，吸引网下的商户资源与用户资源，完成新一轮的资源重组和价值再造。

2013年年底，苏宁再一次推动零售行业变革，打造了第一批互联网门店。与传统的门店使用的销售功能不同，互联网门店结合了店面布局

的优势，以消费的购物体验为导向，重视消费者体验，将体验、支付、服务三者相融合。目前，这种方式已经成为当前零售门店的发展方向。这批互联网门店的主要特点就是将互联网引进了实体店，店面的O2O整合购物模式随处可见，每个商品都有各自的二维码，消费者可以在门店体验完商品后通过免费提供的WiFi用手机、Pad客户端和门店自助终端直接在门店内现场扫描二维码进入苏宁易购页面，进行下单和购买，自由选择支付方式。这一批互联网门店是苏宁云端转型后的第一个对外大动作，它的产生异常顺利，广受消费者好评，可谓水到渠成，应运而生。

由这一系列举措可以发现，经过3年多的尝试，苏宁在O2O模式领域的探索不断深入，已经漫延至产品销售、市场定位、模式变革、服务体验等多个环节，其O2O商业模式已初现雏形，并在逐步付诸商业实战中，成为引领各零售业电商变革的楷模。

苏宁的O2O转型布局

1.打造中国首届O2O购物节

2013年11月，苏宁联合开放平台的6000多家商户举办了中国首届O2O购物节。活动期间，全国1600多家线下实体店平均每小时涌入100万人，较2012年同期客流量增长400%，网上在线人数高达1200万，苏宁易购订单爆涨，较2012年同期增长超过10倍。以上各项指标数据都刷新了苏宁的历史记录，可以说是历史性的突破。

这一切收获都来自于苏宁易购对本次O2O购物的精心部署。



（1）全新玩法引领O2O无界购物新模式

2013年11月，各大市场与消费者对O2O已不再陌生。在这一场以O2O为主题的购物狂欢节中，从一开始，苏宁就给这场大促销注入了多方面多角度的O2O元素，它的目标就是要让消费者感知O2O无界购物带来的便利，更多的商户、更多的用户可以从线上、线下两种方式感知苏宁的品牌内涵，加强商户、用户对苏宁易购的黏合度。

1）线上线上覆盖，商品与服务广而全。苏宁这次促销活动包含家电、3C、百货、美妆、母婴、图书、食品、日用、娱乐等商品。实体门店是O2O整合的一个端口，以在店面布局进行优化为基础，苏宁围绕消费者购物体验，建设互联网门店，集产品展示、用户体验、售后物流、用户评价、用户社交等于一身，通过免费WiFi、所有商品的电子价格标签、电子货架、各产品的二维码关联出样，实现苏宁客户端普及、易购直销区、线下POS、在线查询同步开工，真正将互联网搬进了实体店。

2）线上线下活动的全面同步。不止是上述的那些线上线下连接形式，苏宁通过促销方式调整和系统开发，实现促销活动的全面同步，线上线下的活动规则与活动力度保持一致（如“云券”线上线下通用），全面同步，不受方式限制。

3）开创首次OVO互动视频购物模式。OVO指的是Online Video Offline，是O2O的一种衍生。本次O2O购物节，苏宁在南京设立以PPTV客户端为主阵地的多屏互动团购直播区，并在全国各省上百家超级店、苏宁易购官方网站、苏宁易购客户端同步视频直播，邀请行业专家与商家嘉宾进行现场指导，与用户直接互动，根据当天的顾客报名购买数量给予对应的让利额度。苏宁OVO模式已完全跨越线上线下的鸿沟，在视频营销的基础上加上了全渠道优势，开创了一种全新的视频互动营销方式。

4）推出移动端的电子会员卡。之前，不论是其他零售商，还是苏宁，在会员管理方面都存在线上与线下的分裂，存在数据标签或者会员

权益回馈方面的差异。本次购物节前期苏宁就实现了线上线下会员数据共享，将线上线下的积分、返券等会员权益规则实行了统一化，实现了“一卡多用，共享线上线下礼遇”的功能，让线上线下会员可在同一个平台进行互动与社交。

5）推出门店自提返利的活动。众所周知，双“十一”期间网购量超大，配送压力是平日的十几倍，用户收到产品的周期会有不同幅度的拖延。针对这一情况，苏宁利用线下1600多家门店资源，继续沿用自提的配送方式。为了促进双“十一”期间消费者对自提的使用力度，苏宁推出自提返5元现金与增加积分的鼓励，这样，一方面减轻了苏宁的配送压力，另一方面，返现与积分的方式又为下一次消费者返回苏宁易购埋下了伏笔，最重要的是给苏宁的O2O带来了服务保障。

（2）双管齐下，活跃社交，方便支付

不少专家认为，O2O不仅是商业模式，更是买卖双方基于信任的一种社交方式。在本次O2O购物节中，苏宁在宣传推广环节上结合了社交化媒体与互联网推广，使宣传辐射至消费层与社交圈，实现苏宁、商户、用户三者的点对点沟通。

在部署O2O之时，苏宁早早组织团队自主研发了社交工具——苏宁云信，该工具具备短信、彩信、语音、视频、群组交流、话题参与、信息分享等一揽子功能，可以支持苏宁、商户、用户之间的实时沟通与及时互动。除了自主研发，苏宁还与其他平台（如易信）达成战略合作，易信平台将免费赠送苏宁云券给新用户，全天候推送苏宁的当季优惠活

动。在线下，苏宁的1600多家门店与全国高活跃度、高渗透性的论坛社区结成了合作推广联盟，针对本次活动进行爆炸式的内容推广，并组建了运营团队，安置专门对接各个社区的专员，与各社区及区域用户进行实时交流，利用社交媒体达到宣传的渗透效果。

不仅如此，苏宁易购还将它的营销模式延伸到游戏中，消费者只要通过社交渠道，邀请亲朋好友参与苏宁的“拉帮结派”游戏，即可获得线上线下通用的红包。每个消费者可以是邀请者，也可以是被邀请者。只要拉帮结派的人数达到了三个便可以得到苏宁赠送的红包奖励。仅是这一项活动，苏宁就做出了2000万元的资金投入，可见苏宁对本次活动的投入与决心。

在支付方面，苏宁也有创新举措。首先，苏宁本身具有支付平台——易付宝。为了促进易付宝的使用，苏宁在双十一节之前就投入了3000万元，支付易付宝每充100元便可以获得高中奖率的抽奖活动。抽奖的礼品包含100元红包、土豪金iPhone 5S和海马M3。据统计，在促销期间，苏宁每天总计送出3万个红包，1000余个iPhone 5S。

除了易付宝支付这个苏宁主推的付款方式外，苏宁易购还支持其他的传统方式，如货到付款（POS机支付与现金支付）、快捷支付、分期付款、网银支付和银联在线支付。当然，也可以到苏宁门店体验产品后直接支付。在购买前，苏宁为每个产品设立了二维码，用户可以通过扫描二维码随时查看商品的线上价格，如满意，可直接在线上购买支付。总之，苏宁就是要便利用户支付，将各种渠道的支付方式全部打通，兼

容多种支付。

（3）充足的事前准备与张扬的噱头宣传

为了这一场前所未有的O2O购物节，苏宁在资源储备、合作的品牌与商户数量、服务保障等各大环节都做了极大的投入，以保证本次活动的规模化。在节前，苏宁便放出豪言，将要在购物节的四天四夜实现100亿元的销售额。对此，购物节未至，网上已展开了激烈的讨论，有支持的，有质疑的，更有大批的观望者在等待苏宁更大的优惠力度，以备适时抢购。

在价格方面，苏宁利用自身的规模采购优势与成本集约手段保证本次活动是同行业中的最低价格，确保价格优势。同时，苏宁联合几大知名品牌厂商对特定产品推出了促销活动。如在苏宁的自营领域，联合了联想、三星、索尼、松下、西门子、海尔等多个国内外品牌推出了千万台特价机销售，总金额超过了60亿元。此外，苏宁再次隆重推出“超级0元购”这一杀手锏，线上线下同步发行通用券，消费者在现场买多少即可获多少返场通用券。同时，在支付方式上，只要是使用与苏宁合作的建设银行、光大银行、招商银行等全国银联卡进行支付，都可以获得由苏宁送出的“云券”。

在招商方面，购物节前，入驻苏宁云台的商户数量已达到6000家，新增SKU 100万。除了电器，在其他行业，苏宁平台还集聚了格兰仕、新科、美孚、JEEP、特步、天王表等全国知名的品牌和麦包包、西域美农、优雅100、良品铺子等网络原生品牌。对此，苏宁投入了上亿元的

广告经费为商户免费引流。特别是对于那些主动投放站外广告引流到苏宁易购的商户，苏宁更是以多倍的广告资源进行回报，从而激发入驻商户来参加购物节上的多种活动，引来更多的用户关注活动、参与活动。

在服务方面，为了全面保证本次购物节的物流速度与及时性，对内，苏宁进行了大量的团队建设，在快递、客服、导购等一线岗位新增了5倍以上的人力；对外，为了吸引用户上门自提货物，苏宁在线上1600家门店做好了相应的预案，保证在广州、上海、北京等12个中心仓城市当地仓库商品半日达，其他区域的商品比同行业其他电商平台优先到。苏宁总经理李斌认为："每一次大促销都成为对服务能力最好的检验。通过本次双线联动的O2O购物节，将使苏宁的服务能力向着更有利于双线消费者习惯的方向发展。"他当时强调，他对O2O购物节突破100亿的销售额十分有信心，苏宁当前的商品品质、优惠价格、贴心服务都得到了不同行业不同类别的消费者认可，要实现这个看似口号式的销售数字，在苏宁看来，是水到渠成。

事后，苏宁发表公报，这次O2O购物节四天四夜促销的最后销售额果然突破了100亿元，本次购物节对苏宁来说，是苏宁推进互联网零售业发展，引领O2O发展的一次系统的全面的练兵。之前各行业对苏宁引发的"左手博右手"的质疑化解为"电商对于实体零售是互补关系，而不是替代关系"的领悟。对于整个行业来讲，苏宁的O2O购物节在一定程度上改变了消费者的购物习惯，推进了中国零售业O2O模式的发展，已成为了互联网发展中线上线下整合的成功案例与标志性事件。可行的

O2O是从消费者体验出发，让消费者感受到线上线下融合的便利，这才能成为未来零售业发展的趋势。

2.创新性的互联网式门店

（1）扫一扫：移动购物的新接口

当前每个苏宁门店都有一道吸人眼球的风景，那就是排版清楚、设计精美的产品二维码墙。墙上罗列了电器、日用百货、美妆、服饰、母婴、美食等各行各业的商品二维码，消费者可以通过智能手机扫描二维码，进行网上询价、查看以及购买。不仅是产品的二维码，苏宁门店还覆盖了苏宁官网以及所在门店的微信平台、苏宁易购的二维码，只要扫描该二维码，就可以将苏宁易购这一购物平台搬到手机上来，随时随地关注苏宁推出的最新促销信息并购买商品。这也是当前最受年轻人欢迎的购物方式。

（2）看一看：现场体验苏宁产品与服务

近年来许多苏宁门店从直销店变成体验店，又从体验店变成体验线下销售店，这一系列举措都在体现苏宁面对时代背景做出的反应。苏宁欢迎各潜在消费者前来门店体验，感受各类产品的质量与服务。如当前的苏宁易购上有各种抢购活动，门店就配备了各种抢购的产品与电脑，让上门的消费者可以玩苏宁的各类游戏，如“拉帮结派”。

（3）比一比：苏宁线上线下同一价最划算

苏宁的门店除了可以让用户体验外，还在门店里覆盖了免费WiFi，用户可以随时进行网络比价，验证苏宁的价格是否具有优势。

这其实是苏宁相当聪明的做法，同时也是苏宁自我革新与自信的表现。之前，苏宁门店光有客流量，不见营业额，是因为消费者查到网上价格比门店价格低以后，都选择网上购买，只看不买。现在线上与线下同价，大部分消费者来到门店后，只要体验感觉良好，都会选择购买。同时，苏宁的各类促销活动花样百出，如苏宁易付宝的充多少返多少活动，如充多少抢红包活动，如“拉帮结派”抢红包活动，这些红包与通用券都可以在线上线下使用，从某种程度上来讲，替用户降低了购买成本。

（4）聊一聊：用户购物的最新需求

在线上线下同价之前，苏宁门店的导购员经常会遭遇一种尴尬，那就是只要有消费者将同类产品苏宁易购的价格或者是该产品在其他网络平台的价格与苏宁门店里该产品的价格相比较，导购员往往无言以对，不知道从何种方式来说服顾客购买，也不知道如何打破这种僵局提升业绩。

自从苏宁线上线下同价以后，门店产品价格降低，不再存在以上尴尬，而且由线下导购员推荐顾客购买的苏宁易购上的商品也计入导购员个人业绩。这不仅大大提高了门店导购员的服务热情，更大地促进线下导购员对客户需求的了解，还会更大幅度地带动其他相关商品的销售。在与消费者的对话中，苏宁掌握了客户的需求以及潜在需求，客户在这里满足了当前的购买需求以及将来可能存在的购买需求。双方各取所需，达到了共赢的效果。

由此可以看出，未来的零售业绝对不是线上与线下的竞争，而一定是线上线下的融合。不仅是苏宁的这一系列举措证明了这一结论，其他电商的近期动作也带给我们这一启示：围绕用户体验的O2O可以给消费者带来更便利、更快捷、更享受的购物体验，从而也更能适合时代发展的商业模式。

3.体验至上的“附近苏宁”

近年来，各行业的门店渐渐地都成了网上门店发展的垫脚石，成了“体验店”。许多商户正为这种趋势感到苦恼，而苏宁却实现了自我革新，欢迎广大消费者来店体验。“附近苏宁”就是苏宁易购在实现O2O整合时，打通线上线下，形成“一加一大于二”而下的重要一步棋。具体说来，它是顺应苏宁易购目标消费群体生活、需求、消费方式变化趋势而推出的，是O2O互动营销模式和“LBS”等新技术运用的创新。可以方便地满足消费者来店亲身体验的需求，不仅可以促进消费者对产品的了解，从而促进销售额的增长，更重要的是可以吸引更多的消费者来店体验，增加对苏宁服务意识的体验，对苏宁品牌的认知。

当前，“附近苏宁”的功能还只是苏宁易购计划中的冰山一角；未来，苏宁将借助开放平台和本地化生活服务，将苏宁、商户、用户三者的资源有效地黏合，需求与信息共享，提供更多更贴近需求的增值服务。



4.O2O引领年货购物新潮

作为一个关注用户体验、将服务放在首位的企业来说，苏宁一直从全方位去了解用户需求，并从最有利于用户的角度去进行创新。

对于2014年的春节市场，苏宁收集了往年春节购买年货时用户的不便之处，提供了一系列的特色服务，让用户可以更快捷、更便利、更舒心地采办年货。为了配合这次促销，苏宁易购、苏宁门店上下协作，除了苏宁的传统电器产品以外，苏宁主打推广3C产品、母婴产品、生鲜、图书等种类的产品，其他年货也是应有尽有。消费者可以根据自我需求，选择在门店采购，也可以选择在苏宁易购上选购合意的年货，免去春节拥挤购物的烦恼。



对于异地打工求学、回乡过年的部分消费群体，他们的特点是放假晚，没有足够的时间置办年货。对此，苏宁打出“年货不用扛，春节不打烊”的宣传标语，返乡群体不用将大包小包的年货搬运回乡，可以选择在网上订购，或者在当地的苏宁门店进行采购。同时，春节期间，苏宁门店与苏宁物流24小时营业，免去了消费者置办应急年货的特殊需求。

专家看苏宁的O2O转型

1.苏宁对O2O的认知

互联网的发展曾经让苏宁关闭了一个又一个门店，而得益于O2O，这一家家关闭的门店又重新开张，只是不再是传统的零售店，而是基于互联网的零售店。O2O这一种全新的模式，给苏宁的发展带来了千载难逢的机遇。互联网的快速发展给零售业带来了新的发展空间，也带来了新的挑战，尤其是移动互联网技术的发展，给O2O模式创造了绝佳的孕育环境，而恰恰是这一全新的商业模式，让中国零售业的发展得到了新的突破，推动着零售业飞速发展。

2.专家看苏宁O2O

中国之声特约观察员刘戈表示：苏宁宣布它的产品销售线上线下同价，这是个艰难的决定，这是为了适应互联网发展，应对日益强大的竞争对手——京东商城，而不得不做出的决定，这个举措对于零售业来说，具有划时代的意义。之前，电商销售一直以低价策略为最大的优势，线下门店由于房租成本而不得不设立比电商更高的产品价格，从而被电商逐渐替代，沦为体验店。现在苏宁打破了这一僵局，从本质上让用户看到了电商的本质是一种销售工具，而不是商业模式。迎合互联网的改变并不是拿线上线下来左手博右手，而是整合线上线下资源。苏宁成功打破了线上线下两种商业形态的竞争，将线上线下的优势、资源进

行了紧密结合，这是一个引领零售潮流的历史壮举。

家电行业专家梁振鹏表示：当前，美国排名前十的电商企业，九家是从线上发展到线下的，而国内恰好相反，前十名之内，只有苏宁一家近年来从线上发展延伸到线下发展，苏宁曾经做到了线下的一流，现在又引领了线上线下融合的潮流。所以未来真正能挑起中国零售业整合大梁的非苏宁莫属。苏宁的O2O彻底解决了当前零售业的“线上比价，线下体验”的老大难问题，使产品具有竞争优势，使产品体验达到预期效果，使消费者从体验到购买的转化率大大提高，给传统零售商的实体店带来巨大的冲击，是一场实实在在的革命。

中欧商学院市场营销学教授王高认为，苏宁的线上线下融合符合了未来消费者的购物习惯，通过覆盖消费者的全渠道，提供全品类，做的是全渠道、全零售，进行的是规模经济加范围经济，不仅在颠覆自己，也是在颠覆整个行业。

相比传统电商，苏宁的O2O不仅实现了线下门店的互联网化，更重要的是它借助移动互联网技术，让原本线上或者线下的单一购物体验实现了整合与升级，唤醒了消费者潜藏内心的深层次、全方位的购物需求。同时，善用大数据、智能搜索等技术，让线上购物的便利与线下体验的可行性实现了“鱼与熊掌”的兼得。这必然会推动中国零售业的再次变革。

06　麦当劳：麦当劳的O2O运营战略和实践

在移动端，双方资源全面整合后，将从商家信息、地理位置、商品信息、支付核销乃至物流配送，构建完整的移动商务闭环。

——张周平　中国电子商务研究中心网络贸易与网络营销部主任

O2O闭环真正的价值就是在解决消费数据统计分析、推广效果验证等问题的同时，将线上电商与线下商户数据标准进行统一（如结算数据、消费者数据等）。这些大数据的获得将帮助商户更好地对用户进行消费习惯的研究，并通过系统向消费者有针对性地推送优惠信息，实现个性化精准营销。

——徐龙江　丁丁网CEO

移动互联网时代麦当劳的困惑和困境

1940年，在美国加利福尼亚州圣伯纳迪诺县，过往司机将车停在66号公路边的一家餐厅门口，餐厅服务生会把汉堡等食物送到车内，这便是第一家麦当劳餐厅。1955年，雷蒙德·克罗科买下了麦当劳的连锁专利权，他建立了麦当劳连锁加盟店的标准化品质，后来发展成为QSCV经营理念（Q——Quality，品质、质量；S——Service，服务；C——Clean，清洁卫生；V——Value，价值）。麦当劳始终坚持这一制胜法宝，适时顺应消费者需求，赢得了良好的口碑，得到了顾客的信赖，无论顾客去哪一家麦当劳分店，其菜式的品质、服务水准、卫生的要求都保持统一。发展至今，麦当劳连锁加盟已覆盖全世界100多个国家，成为全球快餐连锁的第一巨头。

然而，自2011年以来，在美国各大快餐连锁店展开激烈竞争的背景下，麦当劳连锁店销售额开始下滑。与此同时，由于受到经济复苏的影响，顾客也开始节省每一分钱的开销。此外，麦当劳另一个推广模式是根据节假日提供特色饮食及玩偶。但是，随着其他各大快餐连锁在QSCV上的探索和创新，麦当劳的竞争力大大削减，传统的广告推广也令消费者越来越反感，因此，如何利用新兴的移动互联网提高销售额，变成了麦当劳及其他快餐连锁的时下所摸索的道路。

麦当劳在全球各国面临的竞争对手越来越多，竞争程度也越来越激烈。例如，在日本，麦当劳正面临着来自MosBurger的竞争，在中国，

麦当劳又要和肯德基、必胜客以及当地的新兴公司竞争，甚至是在较小的希腊市场，麦当劳也无法对抗当地餐饮业新贵Goody担。

尤其是在消费市场潜力巨大的中国，其遭遇的发展挑战愈来愈明显。首先，维持稳定收益的难度大，2011年8月份其全球营收仅增长3.5%，增幅远低于预期。更糟糕的是，麦当劳已将中国市场的领导者地位拱手让于肯德基，反败为胜的时机却遥不可及。时至今日，全球拥有超过3.3万家店面的麦当劳在中国仅拥有约1300家店面，而肯德基则超过3240家——要知道，肯德基在全球仅拥有1.4万家店面，远低于麦当劳。雪上加霜的是麦当劳开店以蜗牛速度著称，在中国开设1000家门店花了整整19年时间，肯德基则攻势逼人，计划在中国每天至少开设一家新店，在市场份额上相对于麦当劳的优势有望达到3：1。

麦当劳的另一败笔在于其利益的分配。通常麦当劳除收取加盟费之外还通过设备以及食材等赚取额外利润，这往往导致加盟者亏本，从而双方反目。例如加盟商要生产McCafe必须从麦当劳添置咖啡机，麦当劳咖啡机的定价竟高达10万美元，麦当劳自身仅需承担30%，其余70%则需加盟商风险自负。此种局面时常令加盟者怨声载道。对于任何一家以特许加盟业务为主的超级巨头而言，此类抱怨早已司空见惯，但任其蔓延，则可能成为“无妄之灾”。


McDonald's

麦当劳的O2O运营战略

随着快餐连锁店在全球的不断扩增，麦当劳在保证其质量的同时，不断开辟新的服务水准。比如，在指定地方提供无线局域网络，在新加坡提供7天24小时的持续运营，在火车站、机场提供便捷性更高的小卖亭等。麦当劳顺应市场要求的原则只有一个，即满足顾客随时随地可以购得麦当劳餐食，以及吸引顾客到店消费，并增加其消费时长。麦当劳通过不断改进其菜谱和佐料，以满足不同年龄、性别、国家消费者的口味。

1.与互联网的合作

网络营销是基于互联网的营销模式，它不单单停留于在互联网上对产品进行一对一的销售，而是包含了销售前的市场调研、销售信息覆盖等。随着网络覆盖的一步步扩大，麦当劳同样在网络营销上走在前列。2010年6月，麦当劳宣布与投资公司Accel-KKR合作，计划为食品公司成立全球互联网公司，协助公司降低运营成本。同时，麦当劳与Food.com合作，顾客可以方便地从Food.com上订购食品，Food.com公司负责为顾客送货上门。

2.与社交网站的合作

不仅如此，麦当劳也同时瞄准了美国社交网络巨头——Facebook。麦当劳在Facebook上大力推广其“报到”功能。报到功能是指，Facebook

的使用者只要抵达任何一家麦当劳用餐，就可分享其店铺位置以及餐食品种给其Facebook上的所有好友。这种手段无疑是一种隐形推广。除此之外，麦当劳通过其官方账号，适时更新其最新产品和优惠活动，不断刺激消费者的购买冲动。麦当劳更是与Facebook共同开发了一款软件，顾客可以通过Facebook来预订麦当劳餐厅，同时获得特色食品。

麦当劳的网络营销团队还采用了正在迅速发展的另一款社交软件Pinterest，其最主要的功能是分享，它把事物分为许多小的种类，用户可通过Facebook绑定账号，Pinterest定期为用户推荐分享，通过用户的分享及收藏来积累用户体验和偏好数据。麦当劳利用Pinterest分享的内容主要是极具视觉吸引力的事物。

虽然企业对于互联网营销这个概念已不再陌生，但就如何更实际地把互联网投放的成效体现在销售额上，还需要进一步摸索。在各大社交媒体上投放广告，这只能被定义为单方向的营销方式，因为具体能有多少人看到这些广告、多少人被影响、是否能够带动他们的消费都是未知数，因此，不能直接通过投放广告得到最直接的收益。麦当劳为其在Pinterest的活动设定了清晰的目标，例如，他们要让多少照片出现在网友面前，然后吸引多少人来买他们的汉堡包和炸鸡腿。

3.研发移动订餐APP

麦当劳的另一个尝试便是移动APP，通过手机、掌上电脑、笔记本电脑等设备的移动通信功能与无线上网技术相结合，研发了一款移动订餐应用，顾客可通过手机完成订餐和支付服务，然后可以在麦当劳靠近

路边的“得来速”（drive-through）窗口或门店取走他们在线预订的食品。麦当劳认为，这款应用具有颠覆全球快餐业的重要意义。他们认为，许多全球连锁快餐店都在加大力度宣传各自在移动互联领域所做的努力，但是没有能够整合移动产业所有发展机会的全面解决方案。通过对移动互联网的应用，企业能将其品牌信息与各类业务引入移动互联网，为企业搭建一个适合自身业务与管理的信息化移动应用平台，同时为企业提供全方位、标准化、一站式的商务服务和电子商务的全新营销策略。


运营商
9:41 AM
下载
麦当劳优惠券完美版
有效期至：2012年10月9日
筛选
B1: ¥22.00
黑白通吃(1对)
趣多多麦旋风
省 ¥5.50
1份
B2: ¥22.50
趣多多麦旋风
麦乐鸡(5块)
美汁源阳光橙
省 ¥5.00
1份
B3: ¥15.00
趣多多麦旋风
麦辣鸡翅(2块)
省 ¥4.50
1份
B4: ¥25.50
黑白通吃堡(1对)
麦辣鸡翅(2块)
可口可乐(中)
省 ¥6.00
1份
参与免费麦当劳活动，轻松兑换食品
优惠券
附近餐厅
免费麦当劳
麦乐送
更多


运营商
7:45 PM
使用说明
免费麦当劳
兑换中心
1241
bik***，兑换了手机充值10元 (23分钟前)
点击查看更多可兑换物品
5元提现
支付宝
¥10
手机话费充值卡
WISH
支付宝5元
500
手机充值10元
1000
草莓新地
700
点击进入下面的任务，免费获取金币
任务E
任务C
任务G
任务A
任务F
任务B
技巧：任务每天更新一般上午数量最多，先一次查看所有任务中的软件，选金币数量最多的开始做
提示：任务中获取的金币会同步到此页的总金币中(稍有延时)
客服QQ：2425359428
优惠券
附近餐厅
免费麦当劳
麦乐送
更多



运营商
9:41 AM
下载
麦当劳优惠券完美版
有效期至：2012年10月9日
筛选
请选择需要购买的食品：
可口可乐(中)
可口可乐(小)
可口可乐(小)(2杯)
多果滋珍珠奶茶
巨无霸
珍萃麦辣鸡腿汉堡
盐焗风味鸡翅(2块)
经典麦辣鸡腿汉堡
美汁源阳光橙
取消
确定
axk***，兑换了套餐E (2分钟前)
优惠券
附近餐厅
免费麦当劳
麦乐送
更多



运营商
9:42 AM
返回
8/22，选中3张，共￥86.00
仅显示选中
总计：¥86.00
包括下列食品：
麦乐鸡(5块)
黑白通吃堡(1对) X 2份
薯条(中)
可口可乐(中) X 2份
黑芝麻珍珠奶茶
经典麦辣鸡腿汉堡
麦辣鸡翅(2块) X 2份
多果滋珍珠奶茶
清空选中
关闭
1份
详情

麦当劳的O2O运营实践

1.麦当劳在日本的闭环

在日本，麦当劳的优惠券业务被公认为是最经典的O2O案例。目前，日本麦当劳的注册会员数已经超过了3000万人，也就是说每4个日本人就有一个人在用麦当劳的优惠券业务。形成O2O闭环后，日本麦当劳可以很好地采集用户交易行为数据，从而精准地向他们推送手机优惠券，大大提升到店率和销售额。

（1）日本麦当劳优惠券的发展阶段

首先，麦当劳最先尝试了纸质优惠券。日本麦当劳最早是通过印刷纸质的优惠券，在店里或街边进行发放。这种方式成本较高，印刷耗费时间长，且投放并不精准。这个阶段不能收集到顾客的信息，因此，不能对消费者的购买行为进行储存与分析。

2003年，麦当劳开始提供在手机网站上下载电子优惠券，顾客到店出示便可享受打折。这一阶段把优惠券由传统纸张变为了网络虚拟优惠券，虽然大大节约了成本，解决了印刷耗时的缺点，但仍旧不能收集到顾客的信息，难以做消费者行为分析。

2006年，麦当劳开始要求享受优惠券服务的人进行网络注册，并搜集他们的信息。2006年2月麦当劳开始通过旗下的网站向注册会员发放优惠券，到2007年9月，麦当劳手机网站的会员数已经突破了500万人。

这一阶段通过会员注册了解会员信息，虽然依然不能对消费者消费行为和消费习惯做统计、分析，但在第二阶段的基础上建立了数据库，为第四阶段的发展做好了准备，打下了良好基础。





2007年，日本麦当劳开始尝试发展基于手机NFC支付的优惠券服务。日本麦当劳和日本最大的移动运营商NTT DoCoMo成立了合资公司“ThE JV”。NTT DoCoMo有着著名的“手机钱包”近场支付业务，还有名为“ID”的手机信用卡业务。合资公司成立后，麦当劳的手机优惠券形成完整的O2O闭环。这一阶段通过NFC近场支付，并与NTT DoCoMo合作，在所建立的客户信息的大数据库背景下，积累了客户的消费行为，使得数据挖掘与更加细化的市场分组得以实现，并让目标营销成为可能。

（2）日本麦当劳形成完整的闭环

日本麦当劳的目的在于：搜集用户的消费行为信息，然后精准地为

他们提供优惠券。起初，麦当劳是让用户自行填写个人信息，例如性别、年龄等，但是这些信息价值不大。麦当劳真正采集到用户交易信息是在2008年开始和Docomo一起在其旗下3300家门店建设了NFC手机支付读取终端，并部署了CRM系统采集用户信息，这些信息包括用户经常光顾的店面、消费频次、单次消费的金额、购买的食物品种等。至此，日本麦当劳实现了O2O闭环，其最大的好处是能够精准挖掘用户行为信息。

这里不得不提及日本手机的近场支付NFC，近场支付是指消费者在购买商品或服务时，即时通过手机向商家进行支付，支付的处理在现场进行，并且在线下进行，不需要使用移动网络，而是使用NFC、红外、蓝牙等通道，实现与自动售货机以及POS机的本地通信。目前，市场流行的手机（iPhone除外）都有NFC功能，通过手机操作（手机上均带有NFC功能设定的service或tool）绑定手机和用户自己的suica卡（日本电车卡之一）或QUICPay（日本和信用卡绑定的电子钱币，支持快速支付）。

由于日本电话均采用实名制，并且其合作方Docomo公司自身就有非常详细的用户数据信息，麦当劳可以建立自己的CRM采集到Docomo保存的用户信息，再通过NFC这种支付方式，就可以将Docomo保存的用户信息和麦当劳发生的购买详单联系起来，进而分析消费者在麦当劳发生的购买行为。日本麦当劳为此耗资数百亿日元，建设了一套顾客信息挖掘系统，并对门店采集来的用户交易数据进行非常精准的挖掘分析，

然后个性化地向他们推送每个都不同的优惠券。这些个性优惠券的具体例子有以下这些：对于周六、周日白天频繁购买咖啡的顾客，发送周末早上免费兑换咖啡的优惠券；对于一段时间没有光顾的顾客，发送过去经常购买的汉堡等产品的打折优惠券；对于光顾频率很高但没有购买过新品汉堡的顾客，发送新品汉堡大幅打折优惠券；对于经常购买汉堡套餐的顾客，发送苹果派等小食的打折优惠券。个性化的优惠券大大提升了日本麦当劳的门店销售，使用户更频繁地光临麦当劳，并刺激用户的购买力度。

2.麦当劳在中国的新尝试

（1）与eBay和淘宝网合作

eBay易趣和淘宝网络营销的最大优势在于它们能及时和精准地了解客户的最终需求，顾客能够通过互联网传递给企业其购买需求，这样便能缩短企业与顾客之间的时空距离，让企业更能满足顾客的需求，并制定新的营销策略。

2006年3月，eBay易趣和麦当劳正式建立战略合作关系，中国电子商务领域内开启了第一个跨行业的渗透合作。双方利用各自在线交易平台与餐厅零售方面的优势，实现资源互补，建立整合营销渠道。麦当劳中国副总裁罗凯睿表示，麦当劳借助网络与顾客的关系，使他们能够保持更紧密的联系，与eBay易趣的战略合作则恰好为麦当劳提供了一个将虚拟变为实际的理想平台。eBay中国首席执行官吴世雄表示，目前中国在线交易市场还处于初级阶段，因此我们需要投入更多以培育本地市场，

借助食品零售行业的营销渠道来扩大影响力。eBay易趣与麦当劳的合作对于双方而言都有深刻的含义。

2009年2月，麦当劳全球范围内的第一家网店落户淘宝网。但是，店铺并没有看到出售汉堡等餐饮商品，而是以拍卖的形式出售像“数码相机”、“笔记本电脑”、“毛绒玩具”等商品。据介绍，这是麦当劳在网上促销的一种新方式，利用网络来进行线上抽奖。淘宝网相关负责人表示，此次与麦当劳的合作对双方扩大市场影响都起到了作用，一方面是餐饮企业可以进一步扩大影响力，另一方面对网站的多元化经营也起到了推广作用。

随着网络在中国的普及，消费者在网站花费的时间越来越多，餐饮业对网络营销也需提高认识。许多餐饮企业已经开始参与大众点评网、饭统网等网站的网络营销活动，大部分收到良好效果。麦当劳也通过建立自己的网站实现网络点餐的新销售模式，让消费者点餐更为方便。麦当劳此次淘宝网的营销模式有其创新点，他们拿出食品以外的时尚产品，针对时尚年轻群体、儿童群体进行网络营销，从而带动其自家产品的销售，得到极大的关注度。

（2）顺势开通官方微博

随着国内各个领域的精英人士逐渐玩起了微博，如何利用社交网站进行企业品牌营销也越来越得到企业的关注与重视。截至2014年4月，麦当劳在新浪上开通了3个官方微博，名字分别为“麦当劳”、“麦当劳优惠券”和“麦当劳_年味正浓家已不远”，粉丝总数近40万。三个账号均有

利用“#话题”的形式来进行微博分享，如，热门话题“#让我们好在一起”。与此同时，麦当劳还通过门店活动，邀请知名自媒体博主进行门店体验，从而带动消费。由此可以看出，麦当劳在微博营销中并没有走同传统4P营销相似的道路，更多的关注于消费者心理距离的拉近，把微博当做一个与粉丝互动的平台，给用户以更多的温情关怀，更多地关注人们的需求。这也是对麦当劳企业中国本土化中融入微博特点进行自身营销的一次公关形象的考验。麦当劳在微博营销的过程中，也充分抓住了自身消费者的特点，进行针对性的营销活动，增加顾客到店体验，把线上线下相融合。

（3）积极加入团购阵营

团购是餐饮企业利用网络进行营销的后起之秀，其发展速度非常快，而且也已经成为网络营销的一种重要模式。现在身边很多朋友在为去哪里吃饭发愁时，总会不由自主地掏出手机刷一下各类团购网站。目前，麦当劳、肯德基、德克士、必胜客等一些有影响力的快餐企业都已积极加入团购的大军中，而团购也将为麦当劳产生长远的经济效益。但是，国内许多团购模式为了在线上渠道和竞争者对抗，不得不采取线上线下不一致的价格策略，或是线上线下的产品区隔。这样一来，线上渠道和线下渠道的不统一，恰恰与O2O所倡导的整合理念背道而驰。

（4）共同迈进微信时代

微信现在已经成为很多中国人的一种生活方式，第一个微信平台发布于2011年1月，截至2013年11月注册用户量已经突破6亿，成为亚洲地

区最大用户群体的移动即时通信软件。2012年8月，微信公众平台上线，首次允许媒体、品牌商及名人进行账户认证，各种品牌都纷纷申请微信公共账号，开启了“微信营销”新道路，微信成为各大品牌除官方微博以外的另一热门。公众微信账号让商家摒弃了过去那些大撒网、大广播式的宣传，而是更注重品牌与各个用户之间的直接沟通。这种有针对性的互动可借助微信提供的平台，完成自动回复、关键词调用特定功能等更多扩展应用来实现。微信用户并非仅仅是信息接受者，他们同样变成了参与者，这就拉近了消费者与品牌之间的距离。品牌可利用微信平台策划营销方式，若能把微信的所有功能相互串联起来，如此看来微信绝不亚于一个全功能的APP，达到过去需要高成本才能完成的一对一客户沟通。



然而，微信5.0给所有微信公众账号一个新的挑战。新版本将公众账号变成了订阅号和服务号两个形式。对于大量基于微信营销的企业来说，微信公众账号的折叠将造成相当部分的用户流失，营销效果大打折扣。订阅号可每天发送一条群发消息，但是订阅号将被放入用户的订阅号文件夹中，在发送消息给用户时，用户不会收到即时消息提醒。服务

号一个月内仅能发送一条群发消息，但是通过服务号所发出的消息，会显示在用户的聊天列表中，并能给用户即时的消息提醒。如下图所示，麦当劳微信服务号所示，每一条微信点开都是一张优惠券，该优惠券只在门店可使用，顾客在店内只需将此优惠券展示给店员看，即可获得低价套餐，但该优惠券不支持送餐服务。麦当劳服务号还可推荐其新品，定位查找附近门店。相比之下，麦当劳订阅号的功能比较单一。

此外，微信5.0新增了支付功能，至此，微信已经大体完成微信内容交易的完整闭环，在为生活服务、移动游戏、增值服务等方面，微信支付将提供巨大支持，成为微信商业化过程中最重要的组成部分。但是，麦当劳还不能用微信进行直接消费，这就不能像日本麦当劳O2O模式一样，对消费者的消费行为和消费习惯进行分析，他们的消费频次、经常光顾的店面、单次消费的金额、购买的食物品种等都不能得到积累，麦当劳微信服务号的推出，只是把纸质优惠券变成电子优惠券。

（5）近场支付模式探索

近年来，NFC（手机射频）近场功能在国内得到了很大关注。近场支付NFC被认为是移动支付最大的应用领域，目前，包括谷歌、诺基亚等行业巨头在一些领域有所部署，国内运营商也在公交、地铁等领域推进相关服务。但是NFC技术需要一个完整的硬件配套设施支持其运营，与手机号码融合也是一个长期的工程，技术标准不定，接踵而来的就是移动支付的安全问题。

北京网秦天下科技有限公司安全专家刘晶晶分析说，“移动支付标准

包括端口和终端的标准、安全标准等各种技术标准，涉及产业链上诸多环节，而安全标准的制定需要与具体的频谱、端口和终端标准相符合，不同的移动支付标准带来的差异很容易造成支付安全的风险漏洞”。还有专家表示，由于经济利益的驱使，移动支付将成为手机病毒和恶意软件攻击的下一个目标。安全问题已经成为当前移动支付发展的一个瓶颈。卡巴斯基的数据显示，如果用户确信移动支付是安全的，94%的用户会使用移动支付。移动支付的安全是一个系统的问题，需要用户、电信运营商、金融服务商、第三方支付服务商、终端厂商、芯片制造商、平台运营商和系统集成商等各方共同解决。

在电子商务霸占中国购物领域的新时代，2013年，淘宝网的年度交易额达到了一万亿人民币，仅双十一当日成交量就达到了191亿人民币，这对传统的交易模式是一个前所未有的挑战。商家通过“无所不能”的互联网进行其产品和服务营销已不再是新鲜事，但如何通过线上营销带动线下消费仍是各大商家需要研究的课题。O2O最关键的一点在于其闭环，日本麦当劳营销方式最值得中国商家学习地方的也在于其近场支付模式，因此，中国传统餐饮服务业更应把目光集中在对消费者消费习惯和消费方式的分析之上，完成O2O模式的闭环，而非停留在仅仅利用互联网的优势进行快速广泛的传播。

07　高德：构建基于地图的O2O生态

手机地图将成为移动生活服务的入口，甚至发展成为一站式的生活门户。用户只要点开地图，就可以看到各种垂直的生活服务信息。

——郄建军　高德副总裁

LBS产业也顺势被推到了移动互联网发展的风口浪尖。同时，还有一个趋势就是，LBS应用越来越趋向于超越地理位置的束缚。

——樊磊　图吧副总裁

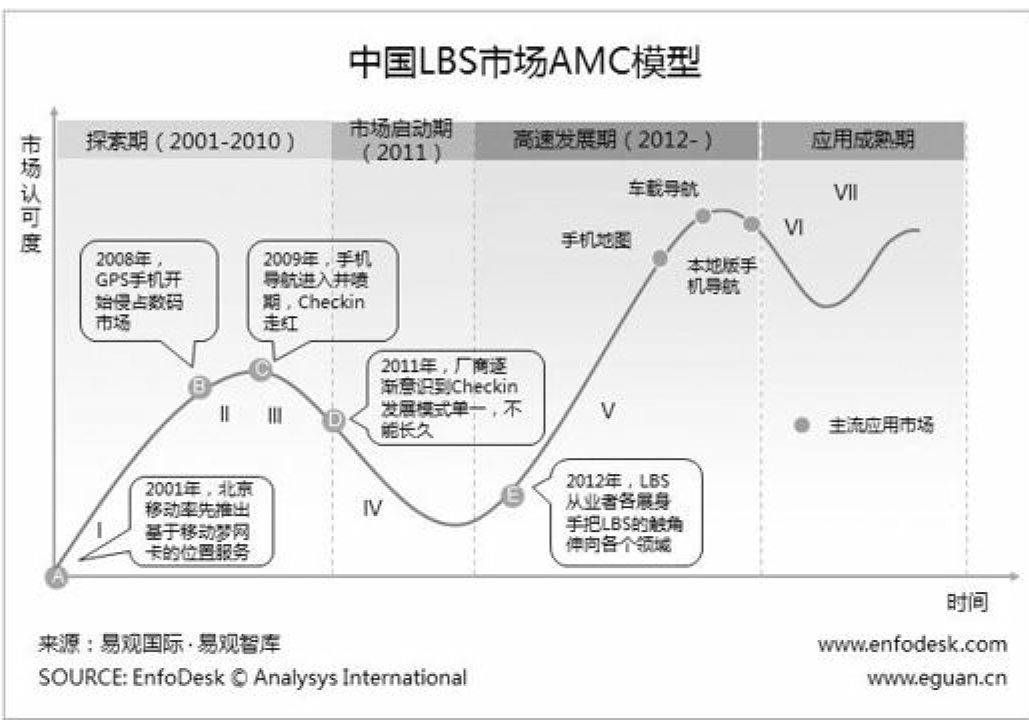
地图的天然优势是提供地理位置信息，与移动用户的移动性、位置性的使用行为相契合，地图上每一个POI点都是线下商户的位置信息，因此地图上搭载的各类地理信息数据，实际上就构成了完整的、真实的环境信息，形成与我们日常生活相匹配的场景。地图成为搭载用户和商户之间联系的桥梁，已不局限于一款工具产品，而是承载了更多内容和服务的综合平台，正在成为发展O2O业务的重要平台和移动互联网的重要入口。

基于地图做O2O的前景

作为移动互联网时代衍生出的一种全新商务模式，O2O模式充分利用互联网的海量信息和无边界性，深挖线下资源，不仅突破了传统电子商务线上线下隔绝的壁垒，也缩短了消费者的决策时间，实现了消费者降低购物成本的愿望。相关数据显示，2012年国内O2O市场规模超过755亿，而2013年仅餐饮行业的O2O规模就超过600亿，预计2015年国内O2O市场规模将飙升至4000亿以上。

1.位置服务成为移动互联网的基础与支撑

EnfoDesk易观智库分析认为，整个中国LBS市场目前处于高速发展期，但其各细分领域的成熟度不尽相同。



手机地图仍处于高速发展阶段，2013年手机地图市场规模增长迅猛，在大众生活服务方面得到用户广泛认可，这得益于网民的出行及生活社交习惯的改变和需求，使得手机地图成为基于LBS的O2O领域的最基本的应用工具，导致互联网厂商和互联网巨头纷纷对手机地图加大投入。EnfoDesk易观智库分析认为，手机地图的作用不仅于此，未来将从大众生活服务方面得到延伸发展，网民在使用手机地图时产生的位置、消费、行迹等信息是有一定价值的，这些基于手机地图产生的信息可以成为企业、商圈、政府进行商业规划、城市建设和布局时的参考和依据。

根据EnfoDesk易观智库产业数据库最近发布的《2013年第3季度中国手机地图客户端市场季度监测报告》数据显示：第3季度，高德地图、百度地图、搜狗地图分别以31.3%（含iOS苹果地图6.1%）、26.6%和8.5%的比例占据中国手机地图累计账户市场份额前三位。研究发现，手机地图每次更新版本，必然伴随生活服务相关功能或内容的升级，说明从产品层面上，厂商越发重视平台化的发展，并且用户也开始接受地图作为移动端入口的定位，通过地图实现的交易也逐渐增多，各手机厂商纷纷加快平台化建设的步伐。



当前，基于位置信息的地图应用不仅成了移动互联网应用中不可或缺的底层支撑，也成了商家布局O2O的基础项。

2.地图成为承载O2O服务生活的总平台

目前国内移动互联网还处在初始阶段，占领这一入口成为各互联网公司在移动端跑马圈地、争夺用户的关键布局。国外巨头如谷歌、诺基亚和苹果等争相在地图上下工夫，而国内不仅有高德、四维图新等“老大哥”，百度、腾讯等移动互联网巨头也纷纷加入“地图大战”行列，亦印证了地图在移动端及O2O领域的基础支配地位。

百度地图免费，高德地图被迫寻求变革

在2013年的一场发布会上，高德CEO成从武难抑心中愤怒。发布会上他甚至说出了竞争对手的名号：百度。“百度是互联网公司，本来就不应该收费，”他接着说，“它的导航不专业，我们今天开始正式免费。”他居然还说道，“对于以前（高德）收过费的用户只好说声对不起了。”成从武一连串的表态使得发布会现场一片哗然。

两个月前就开始准备的这场发布会，却在一天前被“劫胡”，成从武并非没有发怒的理由。2013年8月29日下午，高德的“导航手机应用免费发布会”如期召开，业界的关注点却转移到了百度身上。就在前一天下午3点14分，百度突然在官方微博上宣布：百度导航永久免费。当晚7点09分，本来准备在第二天公布消息的高德只能提前发表声明：高德导航手机应用即日起免费。一夜之间，手机导航进入了免费时代。在此之前，手机用户如果安装高德导航需要50元，百度导航则需要30元。百度更是进一步宣布，以前付钱的用户全部退款，这激起了成从武心中的怒火。也难怪成从武生气：高德一直是导航领域的老大，拥有7000万用户，过去的竞争对手是凯立德、四维等传统软件厂商，大家都是收费模式，凯立德手机导航软件的价格甚至高达108元。2013年才独立出来的百度导航的用户基数还非常小，却通过免费来抢占市场份额。不过对于大多数用户来说，免费就是一切。在百度导航宣布免费的6天时间里，iOS用户下载量增长超过1000%，安卓用户下载量增长880%。

其实，过去导航软件主要是给开车的“高富帅”用的，这是个相对封闭的市场，分为前装和后装市场。前装是汽车厂商从导航软件厂商手中购买导航地图软件和数据的许可，再与自己的硬件集成在一起，预装在出厂前的汽车里，它们往往是相对高端的车型；后装则是车主在购买了汽车之后，再到4S店或者电子市场里购买专业导航设备，而这些设备里已经预装了导航软件，这些车型相对低端一些。高德等导航软件厂商通过向汽车厂商出售许可权，获利不菲。

不过，随着大屏智能手机和移动互联网的普及，所谓的后装市场已经岌岌可危：既然车主已经能够通过手机，以比原来低得多的价格获得体验也不错的导航服务，为什么还要花钱去买专用设备？而且专用设备大多没有联网功能，隔一段时间还得对软件和数据进行升级。而前装市场也会在未来几年内受到冲击：手机的随时在线功能使得它不仅能完成导航，还能集成汽车救援、位置分享等更多的功能，这也是预装设备很难做到的。

从2011年开始，PC互联网巨头们猛然觉醒，纷纷在移动互联网上投入重兵，作为移动互联网重要入口的手机地图也备受重视。其中，百度地图的表现尤其生猛。从2012年开始，财大气粗的百度开始倒贴钱给手机厂商，“帮助”它们在手机中预装百度地图。“过去是我们付钱装地图软件，现在变成了别人付钱给我们装地图软件。”宇龙副总裁苏进说道。百度还充分利用自己在PC互联网上的流量优势，不断给百度地图带来新的用户。

一年多时间，百度地图已经能够与高德地图并驾齐驱。近日艾瑞咨询发布的一份报告显示，2013年上半年百度地图的市场份额已经达到35.5%并反超高德地图（市场份额为26.7%）。同样是艾瑞咨询发布的2012年第二季报研究报告显示，当时高德地图的市场份额为21.4%，领先于百度地图的20.3%。显然，高德和百度都在扩大领先优势，但是百度地图已经跑得更快了。

高德陷入了典型的囚徒困境：2013年第二季度，高德仍有61.5%的营收来自传统的汽车导航和企业应用业务，而在未来几年时间里，这些业务中的很大一部分会被手机导航取代。但是，高德做得不错的收费手机导航业务，却又正在被免费的高德地图、百度导航等移动互联网业务冲击着。

构建地图业的O2O生态圈

1.领先的地图导航专家

高德是中国领先的数字地图内容、导航和位置服务解决方案提供商。公司于2002年成立，2010年登陆美国纳斯达克全球精选市场（Nasdaq：AMAP）。高德拥有导航电子地图甲级测绘资质、测绘航空摄影甲级资质和互联网地图服务甲级测绘资质“三甲”资质，是国内唯一拥有“三甲”资质的地图厂商，其业务主要覆盖三大领域：互联网和移动互联网、车载导航、政府和企业应用。

在移动互联网领域，高德旗下两款主要面向互联网的产品——“高德地图”和“高德导航”应用全面覆盖了iOS、Android和Windows Phone三大主流操作系统。用户过亿的“高德地图”App长期占中国手机地图市场份额第一，且从2012年9月起与苹果达成合作，为iOS系统提供在华地图服务。“高德导航”则是苹果应用商店第一款中、英文导航软件，且连续三年荣登苹果应用商店“付费应用排行榜”导航类榜首，Android版“高德导航”应用在三星、摩托罗拉、联想、华为、中兴等国内外知名手机品牌内预装。

易观数据显示，2013年第3季度高德地图已连续8个季度同比居首，高德导航则连续11个季度持续领跑国内专业导航市场。截至2013年12月底，“高德地图”用户数突破2亿，“高德导航”用户数增至9800万，手机

用户总量在2014年已破3亿。不仅用户基数再创新高，活跃度也不断刷新记录，在第四季度高德地图月活跃用户环比增长20%至9200万，高德导航月活跃用户则环比增长30%至1100万。

2.“四屏”合围下的O2O图景

高德的“四屏一云”的战略，即“四屏”包括汽车、移动手机、电脑PC和（智能）电视，“一云”则是通过向合作伙伴开放数据、开放API，形成一个开放、能够支持各种应用终端的云平台。

未来高德将除了打造自己的B2B品牌之外，还将投入更多精力去实现B2B+B2C，通过与其他企业的深入、开放的合作，进而实现各业务在应用端的打通和共赢。

3.开放、融合的O2O生态圈

2013年5月，高德与阿里巴巴宣布战略合作，共同致力于海量基础地图和生活服务数据库的建设，更好地提升高德地图作为移动生活服务入口及应用的用户体验。双方“大数据”体系的融合，为O2O探索运营带来无限想象。

2014年1月，高德和广东联通联合双方达成战略合作，共同发布了“WO+高德地图公众服务平台”及“WO+生活馆”、“WO+高德地图能力SDK包”、“沃乐活客户端”等系列产品。这是运营商首次联合互联网企业发布公众服务平台，作为国内最主流的地图平台的高德地图也借此正式进入公众应用市场，开启了由位置向生活的转向。双方以O2O为突破口展开全面合作，开启移动生活整合模式。

高德的O2O合作攻略

1.高德+阿里巴巴的O2O战略

（1）阿里巴巴布局地图O2O市场

地图的位置属性使得地图O2O市场拥有无限的想象空间，混合定位、地理围栏带来的基于位置营销，用户行为轨迹数据挖掘、O2O交易分成等，随着生活服务不断接入，地图O2O的入口作用得到强化，用户使用习惯也在逐渐形成。近两年阿里巴巴一直加速布局其本地生活服务体系，曾千万注资地图厂商易图通，并推出淘宝本地生活“地图搜”，使用户可以通过地图搜索商户和优惠信息，但未在业界形成影响力。2013年阿里巴巴以2.94亿美元入股高德之后，展开一系列数据对接，除了与智能物流“地网”合作之外，最值得关注的便是天猫与高德地图的合作，推动O2O业务的发展；同时高德地图的亿级用户，在一定程度上弥补阿里巴巴在移动客户端方面的弱势。根据易观智库数据，截至2013第3季度，高德地图（Amap）累计用户数达1.89亿，苹果地图用户约4500万，成为阿里巴巴布局O2O的有力武器。

2014年2月10日，阿里巴巴官方微博发布消息称，阿里巴巴集团拟以每股美国存托股票21美元的价格，对高德公司股票进行现金收购，总交易额约11亿美元。如果交易完成后，高德将成为阿里巴巴100%子公司，并融进阿里巴巴生态体系。如果说手机淘宝和手机天猫是未来阿里

巴巴在移动互联网与O2O布局中的两艘核心旗舰的话，那形容高德地图是浮在水下的战略级核潜艇一点也不为过。在手机地图市场格局中，虽然高德地图一直以来处于领先地位，但百度地图自转型生活服务之后，迅速利用其资源优势对接餐饮、团购等众多第三方合作伙伴，此外还有包括去哪儿、百度身边、百度旅游以及糯米等自身资源，不断缩小与高德地图市场份额的差距；资源方面原本处于弱势的高德，在获得阿里巴巴支持之后，阿里巴巴的商家数据以及支付平台等都会对高德地图会产生相当的促进作用，提升其竞争力。

（2）阿里巴巴+高德的市场冲击

2013年天猫“双十一”狂欢节创单日销售额350亿的销售奇迹，而在这个过程中，协助天猫打通线上线下消费场景、担当最重要O2O使命的便是高德。此次天猫双十一的线下门店有3万多家，包括银泰百货、优衣库、GAP、IT、宝岛眼镜、银泰、鄂尔多斯、宏图三胞等300多品牌及百货，双方的合作形式则是开放这些商户和物流数据，由高德地图APP中推出了双十一专区，用户可实现实时在线查询“身边店”，查找附近参与双十一线下活动的品牌及商户位置，去线下商户领取优惠折扣。

天猫双十一只是高德地图发力O2O的开始，自转型以来，高德地图先后接入家政、打车、代驾、团购等本地生活服务，种种行为皆表明高德地图在O2O和本地生活服务端的渗透与加速，亦凸显了高德地图的平台化和入口级价值，高德地图构建的除行车问路以外的本地化O2O生活服务生态圈也快人一步领先建立。

2014年，当阿里巴巴手机淘宝部门宣布在3月8日当天将“包下所有城市的餐厅和正规娱乐场所，请全国人民免费吃喝一天”。高德地图作为活动唯一地图合作商，便迅速推出“3.8手机生活节专区”——从领取优惠到获得消费地点信息，一次完成，流程方便快捷，体验良好。根据业内人士透露，7、8日这两天，高德地图的引流让整个手机淘宝线下总流量大幅增长，也成为手机淘宝用户转化率最高的合作入口，O2O结合地图优势开始展现。

在高德地图的助力下，生活节线下实体店的流量被大大拉动，实现了线上下单、线下“引导”的良好体验模式。这一切除了有高德“手机淘宝生活节”专区将优惠券领取方式全面打通，也得益于高德地图在新版中推出的“室内导航”功能。通过这两个举措的结合，用户不仅可以一目了然地发现附近地区或者搜索地区的活动商铺、直接领取相应品牌的折扣券和体验券、查询前往路线，更可以实景获得商场内的全景，进一步直观对所需品牌的搜索。

在3月8日当天，作者在北京银泰大红门店的走访调查发现，大多数用户都表示是通过高德地图的生活节指引而前来进行线下消费的。其中一家餐饮商铺的负责人表示，高德地图的室内导航功能大大优化和提升了用户在Shopping Mall这类商圈中找寻目标商铺的成功率，从而给商铺带了消费价值。至此，用户的衣食住行均可通过高德轻松“导”出来。



经过3月8日与手机淘宝的合作，高德的消费数据与LBS服务的融合价值开始发威。高德地图对用户的消费方式进行数据整合，提交给阿里巴巴进行数据挖掘，这里的价值是不言而喻的。

而在前不久，高德地图与阿里巴巴淘点点宣布在产品应用和商户数据方面进行打通，并上线地图点菜功能。密集的合作搭配，让阿里巴巴产品用户的使用黏度和产品的完善性都明显增强。高德对于阿里巴巴在布局移动互联网这盘棋中的价值在不断的提升与凸显。

成为阿里巴巴立足移动互联网及开拓O2O的核心入口，高德地图将在阿里巴巴未来的消费导航、营销渠道、数据分析、客户捕捉中起到关键作用，让线下商户更加便捷地实现线上下及移动端的打通。地图行业深耕多年的高德在与阿里巴巴的资源整合中，其优势与力量也得到进一步开发，成为阿里巴巴在移动互联与O2O发展中有力的支柱。

2014年4月11日晚，中国领先的数字地图内容、导航和位置服务解决方案提供商高德控股有限公司宣布正式与全球电子商务的领导者、中国最大的电子商务公司阿里巴巴集团控股有限公司达成确定性的收购协议。

根据该协议，在收购完成时，公司的股东将获得每股普通股（“股份”）5.25美元或每股美国存托股份（“ADS”）21.00美元的收购对价。该收购价格比2014年2月7日（即公司在2014年2月10日宣布其已收到阿里巴巴私有化建议之前的最后一个交易日）高德股票纳斯达克收盘价每股ADS 16.54美元的价格溢价了27.0%，较公司30和60个交易日量加权平均价的溢价分别是38.5%和39.8%。交易目前预期将在2014年第三季度完成，对高德在完全转股且摊薄的基础上的股权价值估值约为15亿美元。

高德董事会根据独立财务顾问和法律顾问协助下的独立委员会的建议，批准了合并协议和交易，并建议公司股东投票授权，批准并购协议及交易。

高德董事长兼首席执行官成从武先生表示：“我们相信本次交易是对高德股东利益的最大化。我们相信，成为阿里巴巴的成员是高德员工和客户的最好选择。阿里巴巴将为我们提供丰富的战略性资源和帮助，加速高德位置服务在中国移动互联网生态体系中的渗透。”

阿里巴巴集团首席执行官陆兆禧先生表示：“能与高德团队合作，一起将移动电子商务融入到阿里巴巴消费者的生活中，我们感到十分兴奋。通过此交易，我们相信，高德将在竞争日趋激烈的无线地图应用及

本地服务市场中保持翘楚位置。”

毫无疑问，对高德来说，一个崭新的时代已经到来。

2.高德+中国联通的O2O战略

1.精准化O2O营销渠道

“WO+高德地图公众服务平台”是整合了联通的优势数据资源和高德的基础地图数据、定位服务及双方海量的用户群而打造的全新生态系统。商家可以通过这一平台完成入驻、产品与服务发布，同时能够通过该平台构建CRM系统。此外，平台商家还可以通过用户会员统计、优惠验证等数据的深度挖掘，结合高德地图的专业定位能力，实现优惠信息定向推送等精准营销。而用户可以通过联通的3000余家营业厅和高德地图手机应用进入“WO+生活馆”，只需凭一张“沃通卡”，就可全方位地享受到旅游、美食、购物、娱乐、影视等众多特色优惠生活服务。

截至目前，“WO+高德地图公众服务平台”已累计入驻商家超过5000家，涵盖美食、购物、娱乐、电影、酒店、旅游等行业，知名餐饮商家如广州酒家、小肥羊、东方既白、必胜客等也已入驻。在优质商家及大力度优惠促销的吸引下，这一平台的注册用户已超过500万，优惠券累计使用量已超200万。

2.地图+电信运营商发力O2O的首秀

“WO+高德地图公众服务平台”将联通的庞大用户群、WO+能力、渠道资源和高德的地图能力完美结合，通过账号互通、资源共享等形式，实现了优势互补和强强联合，为开发者、O2O、移动电商平台提供更精

准、更高品质的服务平台。该平台不仅能够帮助商家吸引消费者、组建商业联盟、利用大数据分析和追踪评估营销效果等，而消费者在享受线上优惠价格的同时，又可以在商家的实体店中享受到优质服务。

未来，除了吸引更多的商家入驻并合力打造精准的营销体系外，高德与中国联通还将计划逐步完成这一平台的计费等服务，从而建立起O2O的闭环，方便用户在WO+高德公众服务平台上享受更多和更完整的服务。

地图发展O2O核心因素：数据、用户、商户

1.数据

地图数据信息主要由2个部分构成：

1）基本路网和路况数据。

2）基于路网数据基础之上的POI信息。

由于地图测绘关系国家机密及安全等问题，基本路网和路况数据提供商只有高德和四维图新2家，而且这些数据的更新维护成本较高，其他互联网图商均采用这2家的基础路网数据。POI信息包括商场、写字楼、大大小小的商户信息等，这部分数据由于更新速度较快，仅依靠数据提供商的数据远远不够，各图商除了自己抓取数据之外，更多的是与第三方合作获取更丰富的POI数据。

2.用户

移动用户的上网行为虽与地理位置紧密结合，但目前用户对电子地图的使用场景主要集中在地点查询、路线规划及导航等基本功能方面，要让用户形成通过地图这一入口获取周边生活服务信息的习惯，提高用户活跃度和黏性。

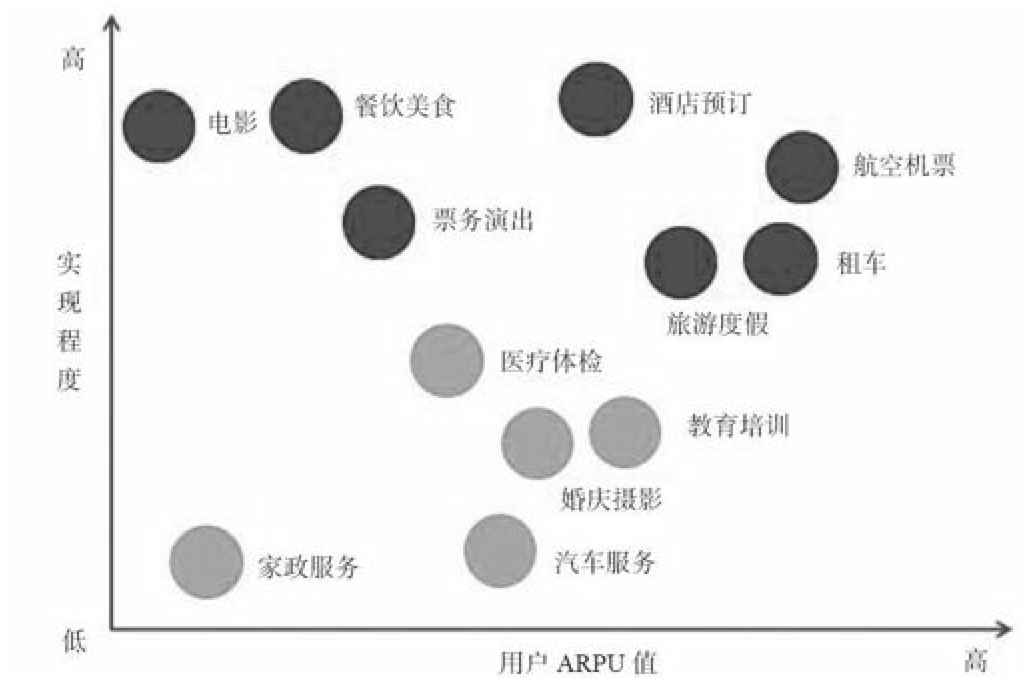
提高用户活跃度和黏性关键在于去工具化，为用户提供自然的社交场景，同时引入UGC模式，建立用户数据反馈的渠道和机制，鼓励用户提供数据，提高用户活跃度和黏性的同时丰富地图数据信息。

3.商户

目前线下商家市场正处在庞大且无序的状态。对于地图商来说，虽然线下市场潜力巨大，但是要在地图平台整合众多商家资源，需要投入众多的人力、物力资源，这对互联网图商来说无疑是一个沉重的负担。

线下商户对地图O2O的接受程度关键在于地图平台能否真正为其带来实际利益，主要取决于用户的数量和用户ARPU值。

移动地图O2O发展行业图谱



艾瑞咨询分析认为，地图毫无疑问将是移动互联网的重要入口。但是这一入口如何能够引导用户到线下消费，不仅仅是地图平台向商家导流量那么简单，虽然地图平台如何提高用户流量也需要解决。要能解决从线上到线下的结合、支付和后续效果的监督等问题，这些都是制约地图O2O发展的关键因素。

08　大众点评：O2O让慢公司走上快车道[1]

互联网的本质是带给人们更加便利及快捷的服务，目前有四大基本形态：门户及搜索等信息平台解决人与信息的关系，SNS等社交平台解决人与人的关系，电子商务平台解决人与商品的关系，而本地生活消费平台（即O2O）解决人与服务的关系。

——张涛　大众点评CEO

大众点评网自2003年4月创立至今，已发展了11个年头。与那些大起大落的互联网企业不同，在大众的眼中，它一直都是采取慢公司的成长战略，在长达11年的发展年间，它一直聚焦于本地生活服务领域。对于“点评”这种商业模式而言，其根基来自于用户的优质点评信息、大众点评所积累的用户点评信息、消费者对于点评氛围的认可以及在商户圈中所建立的良好口碑。即使是互联巨头，若想进入点评行业，在短时间内也难以满足上述条件。

但随着美团网等团购网站的兴起，以及BAT等巨头同一时刻进军生活服务领域的节奏，大众点评网所面临的压力日益增大，在过去11年的发展历程中，大众点评曾一度被消费者遗忘，然而在移动互联网大潮中，大众点评网又将如何重新焕发生机？

[1]　本文感谢亿欧网联合创始人黄渊普先生授权使用其文章《深度观察：腾讯收购大众点评背景下的O2O大格局》的部分观点。

大众点评的天然O2O优势

随着Groupon在美国的兴起，以及美团网在中国的引爆，团购这一新的商业模式在中国呈现爆发式增长趋势，这种模式对于大众点评网来说，无疑是一个巨大的诱惑。

在团购模式兴起之前，市场先汇集用户需求再向商户进行讨价还价，大众点评网所做的事就是将用户与商户链接起来。而团购模式的创新之处在于，商家向消费主动供给。团购模式的到来，使得大众点评网以前所积累的与商家的关系迅猛得以利用起来，反过来大众点评网还能制约这些商家。团购后的点评是建立在消费者真实消费的基础上，而新增点评的真实性同时又会反过来令商户进行自我筛选，以避免弄巧成拙。从消费者的行为过程来看，团购这种商业模式对于大众点评网来说是其核心商业模式的必然延伸。在大众点评当时看来，消费者为避免自身受到伤害，于是在选择参加某些网站团购前，他们会在各种渠道上查询商家参加团购的价格、产品的品质以及服务体验等具体信息，再到其他各种网站看看其他网友的点评，综合思考之后才会下单。所以开展团购业务对于大众点评来说，是再好不过的事情。

在中国，有三类互联网公司围绕着本地生活消费平台开展自身的业务：第一类是提供本地生活信息的网站，代表性的网站有58同城、赶集网等；第二类是提供当地社区服务信息的网站，如杭州的19楼等网站；第三类则是提供吃喝玩乐信息的网站，这类网站以大众点评为首。这三

类企业所开展的业务不仔细分析甚是雷同，但本质上有很大的区别。以大众点评为例，此网站最大的特点在于：它通过向消费者长期提供各种电子优惠券、团购等产品，逐渐培养用户以及商户使用互联网的习惯，曾经会员卡试错的教训以及长达11年的积累使得大众点评网在商户和用户端拥有庞大的数据积累。在线下，通过11年的积累，它已经拥有了大量的忠实商户入驻平台；在线上，它拥有海量的消费者的真实点评信息，这对大众点评开展O2O服务来说是天然的优势。团购模式从美国进入中国之后，也正是大众点评切入O2O的一个好方向，而移动互联网的发展则给大众点评做O2O提供了更好的契机。

凭借着丰富的商家资源以及消费者的优质点评信息，大众点评网在点评领域已经建立起了行业进入壁垒，大企业也只能望而止步。

于是，2010年6月大众点评网上线团购业务，自上线之后其团购业务呈现出快速增长的态势；到了2012年底，大众点评团已经成为继美团网之后的第二大团购网站，年度销售额30亿人民币。简单地按10%的毛利率来计算，团购业务给大众点评网就带来了近3亿元的营业收入。然而，这块业务所占的网站整体收入比例还在提高，2013年大众点评网的团购销售额有望突破60亿。

移动互联网是实现O2O闭环的关键

在团购和移动互联网几乎同时兴起的时候，大众点评毫不犹豫地选择发展客户端。大众点评和Yelp上用户的评论只有2000～3000万条，但FourSquare上的用户签到信息和评论早已突破10亿。这两个数据的对比，能很好地解释大众点评为何如此重视移动端：移动端能方便用户随时进行互动，进而产生有用的点评信息。同时，这些点评信息又能促使用户高频次使用客户端，形成良性互动。如果失去了移动互联这个阵地，一旦有竞争对手或者是BAT巨头利用手机客户端进行商户和用户的数据积累，对于大众点评来说将是致命打击。

早在2009年11月，大众点评就推出了自身的手机客户端，除了普遍的Android、iOS版本外，还有Winphone版本。大众点评也成为国内最早进军移动互联网的公司之一。

移动互联网对大众点评的意义在于它不仅仅能够更好地满足消费者享受服务的需求，其最大的价值在于它是形成O2O闭环的关键。在大众点评网看来：无论是电商还是O2O，他们都是用来疏通“买卖”双方关系的，其中电商是“零售+物流”的模式组合，物流的功能就是把商品送到消费者家里；O2O则是“服务+移动”的模式组合，移动则把互联网带到了服务中。

在店体验式的线下商品O2O团购模式

继在餐饮美食行业取得不错的成绩之后，大众点评将自身的O2O触角延伸到了线下的传统商铺，开始涉足线下商品的O2O团购。为了增加顾客的购物体验，大众点评网突破了传统的线上下单、线下消费的O2O模式，O2O团购用户可以先在店内试穿，决定购买后，便可拿起手机，扫描店内的二维码进入点评团页面进行在线购买。

传统网购流程有两种方式：第一种方式是消费者直接在网上下单购买；第二种方式则是消费者先去专卖店试穿，然后通过网上比价，寻找价格最低的同款产品。而大众点评O2O团购模式则与之不同：用户在专卖店试穿鞋后，如果觉得很满意并准备购买，便可扫描店内的二维码，直接跳转到大众点评网的团购页面进行在线下单购买，可以享受低于网上旗舰店的团购价；当消费者通过线上完成购买后，便可当场拿走货物。当然用户也可以以团购价在线购买后，凭团购券到专卖店试穿并领取鞋子，不合适的话还可以随时在线退换。

目前，在大众点评上海站网站上，多家一线鞋类品牌团购已上线，包含ST&SAT、Le Saunda、FONDBERYL、PINK MARS、FED、千百度、Dfuse、探路者、Dunlop、CNE和AIR WAIK等，覆盖上海100多家专卖店。当用户进入这些专卖店后，均可以通过以上所描述的方式进行消费。

大众点评所开展的O2O团购并非是对线下传统专卖店的“替代”，因

为长久以来，电商平台呈现出的形象就是颠覆和取代。大众点评O2O团购则呈现出线上与线下实体经济的互动，其所强调的宗旨并不是取代线下的在线消费，而是通过线到店的体验式消费，线下完成传统电商平台缺失的顾客体验的一个重要环节。大众点评所采用的O2O团购模式，对于消费者来说，除了增加感知体验、视觉体验等环节外，还能享受较为优惠的团购价格，这不但降低了消费者的各种成本，还向消费者让渡了不少价值。对于线下商家来说，一方面找到了自身在电商供应链中的真实地位，另一方面又可以将线上用户群引导到线下以提升到店率，同时也能加速其店面的互联网化。

拓展O2O战略领域：进入婚庆和旅游点评行业

为了高效利用现有的商家和消费者点评信息资源，大众点评网决定进入婚庆和酒店旅游领域，意在打造中国最大的婚庆信息和酒店信息平台。这一战略举措，进一步拓展了大众点评网现有的O2O服务半径，从多领域增加了消费者进入O2O的入口。

大众点评网之所以选择在婚庆行业发力，很大的原因在于婚庆行业存在较为严重的信息不对称，特别是在服务价格和服务内容等方面。由于婚庆用品存在以下的特点：价格较高，产品非标准化（商家经常隐藏一些服务范围），产品内涵较为复杂，同一产品品牌较多，单单一个结婚钻戒产品里面的知识就很多。所以，对于消费者来说，他们做决策的难度较大，产生购买决策的周期较长。而现有的网上信息难以有效搜集以为他们的购买决策做服务，他们需要有一个平台能实现信息的真实性和透明化。鉴于大众点评网以往在信息方面的优势，他们在2013决定成立婚庆事业部，在婚庆行业挑战现有的最大平台——中国婚博会。其服务领域包括：婚纱摄影、婚庆礼服、婚庆策划、婚宴酒店、婚庆新房装修乃至孕产护理、亲子等全产业链共12项服务，能够为用户提供从策划结婚一直到生育护理全流程的服务，借助大众点评现有的资源，能够帮助用户快速地从本地现有的商家中挑选符合自身需求的服务，大大降低了消费者的交易成本。这一方面大大延伸了本地生活服务的半径，帮助那些追求生活品质的用户在结婚的各方面进行决策；另一方面，结合已

有的团购、品牌推广、服务预订、用户点评信息等横向的产品线，能全面满足用户对婚庆产品、交易保障以及商家的营销等方面的信息需求。

借助大众点评以往的商家资源以及向三四线城市进军的战略，大众点评网的婚庆服务站点已覆盖了国内百余座城市。通过利用现有的商家与用户资源，大众点评网能够很好地在婚庆领域发展，这样不但为消费者提供了更多的本地生活服务，为他们的购买决策提供了有效的信息参考，还为大众点评网带来了新的业务增长点，婚庆领域的服务成为大众点评网营业收入的重要组成部分。

继成立婚庆事业部之后，大众点评酒店旅游事业部也于2013年年底正式成立。目前，携程、艺龙、青芒果等国内主流的OTA供应商以及各大知名的酒店官方平台已经向大众点评开发了信息接口，双方共享各种数据。这样，大众点评网酒店可向国内外消费者提供国内最多的酒店数量及信息查询服务。同时，大众点评网还把酒店业务与现有的饮食等服务信息进行整合，消费者在查到酒店信息之后，还能查询到附近的饮食、娱乐等相关的信息，这是现有的OTA供应商所不能达到的。

大众点评网在这些领域的投入，也给他们带来了相应的回报。截至2013年第四季度，大众点评网上月活跃用户数超过9000万，用户的点评数量超过3000万，收录商家数量超过800万家。商家和用户覆盖国内城市数量超过了2300个，境外的商家和用户分别来自及美国、法国、澳大利亚、韩国、日本、新加坡、泰国、马来西亚、越南等国家。大众点评网月综合浏览量（网站及移动设备）则超过35亿，来自移动端的占比超

过了75%，大众点评网现已成长为本地生活的必备工具。

腾讯战略入股，共建O2O生态圈

1.将大众点评打造成O2O大平台

在团购模式时代，美团跟大众点评都属于较大的O2O平台，都有可能借助O2O的模式成长为平台“巨头”。一方面是因为传统的企业想要在互联网方面发力成为巨头，并非易事；另一方面，BAT这样的巨头在开展O2O方面，线下的能力不是很强。于是，大众点评、美团以及其他一些平台型网站都在发力角逐。但一种模式要形成盈利状态，前期需要大量的投入。对于资本实力并不是很强的大众点评而言，时刻存在财务上的拮据。虽然他们于2011年和2012年进行了1.6亿美元的融资行为，但也难以支持他们的很多战略布局，主要的原因是其进军的团购业务需要大量的资金支持，因为团购业务一直处于亏损状态。在内忧外患的压力下，2014年大众点评不得不采用激进的发展战略：与美团在三四线城市竞争，开展外卖业务、分拆结婚事业部、丰富酒店点评。要完成这些战略目的，需要有强大的资金链支持。资本市场对于大众点评并不是很青睐，在此情况下，2014年2月19日，大众点评接受了腾讯入股。很多分析人士认为，大众点评与腾讯之间在呼唤流量，以亿欧网创始人黄渊普为代表的人士则认为，大众点评之所以接受腾讯的入股，最重要的因素是腾讯带来的大额资金，这些资金可以缓解大众点评在资金上的困境，获得如此大额的资金后，大众点评才有资本实施这些较为激进的战略。

本文接受后者的观点，对于大众点评而言，其所缺乏的并非流量。

2.丰富微信支付的应用场景

相对于大众点评、美团这样的企业而言，BAT进入O2O领域采取的手段较为丰富，除了自身打造外，还采用了收购方式。2011年，阿里巴巴入股美团，美团网将自身10%的股份出让给阿里巴巴；百度则完全收购糯米网，腾讯此次则出手入股大众点评。但BAT三巨头也不会将“所有的鸡蛋放在一个篮子里”，正如随着美团的发展壮大，美团开始想回购阿里巴巴所持有的股份；同样，接受了阿里巴巴投资的丁丁网，也一直想摆脱阿里巴巴的阴影。所以除了收购之外，三巨头还会基于自身已有的强大资源进行配置。百度采用的策略是将百度地图与其线下能力的结合，阿里巴巴所采用的是将支付宝与淘点点的结合，腾讯则是将微信平台与财付通、微信支付的结合。

互联网巨头目前将很大的精力转向互联网金融行业，对于在PC端失利的财付通而言，要想与支付宝进行抗衡，唯有在移动支付环节领先。微信支付对于腾讯的战略意义不言而喻，然而微信支付要想取得成功，必须有大量的支付场景，这样消费者才会选择使用微信支付功能。由于腾讯在线下以及电商方面的缺失，使得他不得不找到一家企业能立马弥补自身在这个方面的短板。除了互联网金融的考虑，要想使得O2O成功，支付是一个重要的环节，基于两个方面的考虑。就目前而言，入股大众点评是一种较为明智的选择，其实在入股之前，双方就有过成功的合作案例。

3.向竞争对手施加压力

“老二”有了大动作，“老大”不可能感觉不到压力。在此之前的2013年8月，大众点评网曾经向美团网发起过冲击和调整，虽效果不是很明显，然而“司马昭之心路人皆知”。由于美团网在三四线城市非常强势，大众点评没有足够的实力去撼动它；此次收到腾讯的资金、流量支持后，按照大众点评进军三四线城市的计划，必然会去抢占美团现有的地盘，可见美团网将受到更大的挑战压力。

受到影响的除了美团网之外，还有拉手网和窝窝团。早在2011年，这两家企业上市的口号喊得最为凶猛，但两者都为自己的急功近利付出了惨重代价。到目前，两者调整以前的战略，想通过精益管理将自身做实，然而市场给他们留下的时间并不多。

未来布局与发展

1.坚持平台的自主性

投资入股仅仅是腾讯和大众点评合作的开始，除了在O2O市场上竞争外，自我的战略、管理如何高效运作才是问题的关键。“微信流量入口+大众点评线下资源”这个看似无比强大的逻辑组合，实际运作起来，很难达到完美高效的程度。大众点评股权分配的战略上也会像美团一样，以独立自主为底线，与腾讯之间的关系还是一种竞合的状态。

从大众点评的角度来看，它也不会完全靠傍微信而存活，他可以为2014年的扩张计划做出一些妥协，为提高自身的估值做一些变通，但其独立上市的理想在可预见的将来不会变。这些都决定了大众点评一直会坚持“独立自主”的原则，不会在很多问题上受到腾讯的管制。

2.聚集高品质的婚庆、酒店用户点评

携程、去哪儿一直都以价格便宜作为自身的营销点，主要是因为目标客户在意的是酒店价格以及位置是否方便。造成这种情况的真正原因是酒店之间的区别不大，几乎是千篇一律。但是这几年随着主题酒店的增多，同时大家外出旅游也多了，大众点评进入酒店行业的市场空间才真正出现。要获取酒店的信息相对来说较为容易，通过与携程、艺龙网等这些OTA代理商合作，同时许多酒店基础信息可以通过其他合作方获得。其中最难于积累的是优质的用户点评。进而，需要在这个上面继续

下工夫。

3.围绕酒店、婚庆核心用户群精益求精

获取优质的点评信息需要时间的积累，但竞争对手相比于大众点评来说，要做得更快也不容易，这是因为已经有大量的优质用户在大众点评的平台上了。毋庸置疑，这群人非常有商业价值，为他们提供更多的优质服务，能获得巨大的回报。

对于婚庆行业而言，则需要采用其他的策略。结婚这类事情，对于绝大部分人来说，经验不足是最大的问题，大部分人一生就结婚一次，筹备婚礼是一件极其繁琐复杂的事情。大众点评现在想做的事情就是服务好这些品质用户，因为他们在选择婚纱的风格、钻戒的大小以及酒店的预订时存在困难，这些事情涉及的环节特别多，这也是为什么至今国内没有一家能够做大做久的线上服务提供方。大众点评这个业务模块的重点任务是先帮助用户做好“决策”。

大众点评要在婚庆领域产生盈利，也不是很困难的事情，因为很多商家也有很强烈的需求。以前，结婚行业商家的运营效率普遍较低，他们把大把的钱花在了营销成本上，比较常见的方式就是节假日那些商场附近的走秀等。这是因为它们缺少有效的营销推广工具。大众点评给商家所提供的营销产品比较成熟，有品牌推广展示、团购、优惠券、预订到店（CPA）等。婚庆和酒店商业部的成立说明大众点评在O2O领域，从广度和深度两个领域都在发力，也只有这样大众点评才有成为“巨头”的可能性。

从战略管理的层面进行分析，无论大众点评、美团抑或是BAT，他们都在O2O领域各自围绕自身的优势打造属于自身的O2O生态圈。然而，战略的成功，关键在于管理和执行而不是战略本身，这对大众点评来说，如何执行可能是O2O战略的成败之举。

对于O2O来说，没有线下的O，线上O这个轮子不可能开启。大众点评之前的业务领域大多在线上，虽有一些线下的业务，但不多。进入O2O市场后，线下能力将成为大众点评构建自身核心竞争力的主要影响因素。一开始大众点评开展团购的时候觉得很简单，后来才深刻体会到这个里面竞争力在后面，包括商家管理、供应链管理、财务管理以及其他各种管理。这对大众点评来说无疑是巨大的挑战。在产品方面，虽然在PC端有长久的积累，但在移动端还需要摸索。这对大众点评网来说，无疑是一种巨大的战略转型，他们正在用020革自己的命，实现自我的颠覆性创新。

09　眉州东坡：餐饮互联网长尾市场的O2O实践[1]

中国的互联网改造传统产业有个非常大的优势，就是中国的传统产业并不强势。只要你改造传统产业中的一个领域，就可以诞生超级强大的O2O企业。

——吴波　中国互联网创业史的“活化石”

2014年，随着全面深化改革和百姓生活水平的提升，大众消费时代和互联网时代将持续推进餐饮业向大众化、品牌化、信息化、产业化转型，餐饮业将保持与2013年同步的增长速度，进入中速增长的新常态。2013年，餐饮O2O提升了餐饮转型。2014年，团购、外卖、微信支付、企业订餐APP等社交媒体和第三方平台应用热度还将持续，为餐饮业的经营开拓新的市场。

——中国饭店协会

1996年4月，第一家眉州东坡酒楼在京开业。在创始人王刚先生的带领下，企业全体员工致力于弘扬东坡文化，塑造眉州东坡品牌，使企业得到迅速发展，已形成以北京、四川、河北、湖北、陕西为中心，覆盖全国、放眼世界的大型连锁集团，旗下拥有“眉州东坡酒楼”、“王家渡火锅”、“眉州小吃”、“眉州私家厨房”、“小渡火锅”、“四川王家渡食品有限公司”六大业态、近百家分店。

[1] 本文感谢易淘食团队提供的相关案例素材。

借O2O于寒冬中寻求破局

进入2013年之后，经历了10多年高速发展的国内餐饮业首次出现增长放缓的迹象。作为国内民营餐饮业上市第一股，湘鄂情公布了截至3月31日的2013年第一季度（2013Q1）的财务报告。财报显示，2013Q1湘鄂情实现营业收入25119万元，和去年同期相比下降33.3%。湘鄂情曾在2013年3月29日发布公告预计亏损5500至7000万元，此次正式的财报披露净亏损6901万元，而去年同期湘鄂情的净利润为4610万元。但湘鄂情只是一个缩影，还有更多餐饮企业正在经历转型与阵痛，尤其受到政策及人力成本因素的影响，餐饮正遭遇一系列的困境。中国烹饪协会发布的三季度餐饮市场分析报告显示，2013年1～9月全国餐饮收入18178亿元，同比增长8.9%，增速比去年同期下降4.3个百分点，下降幅度比今年上半年略微收窄。其中限额以上餐饮企业收入5842亿元，仍处于负增长状态，下降幅度1.8个百分点。其中个别高端餐饮企业营业利润和净利润同比下降都在45%以上。同时，受到三公政策制约中高端餐厅整体走弱，市场竞争愈发激烈。已有的餐饮品牌例如俏江南、小南国等也都在积极寻找新的路径期待突破，如何保持竞争中有所创新和突破，形成可持续发展，O2O模式已成为各家高端餐饮首选。

随着中国的中产阶级群体稳步增长，外卖占餐厅营收的比例正从过去的1%～2%逐渐扩大，同时生活压力很高的年轻人开始成为消费主体，送餐服务开始向中高端方向倾斜。此外，随着互联网和移动互联网

成为人们日常生活中获取信息、并完成相应动作的工具，越来越多的消费者通过外卖网站搜寻外卖餐厅，并在网上实现下单。在此背景下，眉州东坡也加入了O2O模式实现阵营，企图依靠线上线下相互融合渗透的方式在餐饮业的寒冬中稳步前行。

美国学者克里斯·安德森认为，只要产品的存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。餐饮企业的O2O实践正是利用互联网平台将传统门店虚拟化，诞生出可无限延伸的“长尾市场”，从而扩大销售。而且，从行业层面来看，受到经济下行影响和“三公消费”的限制，我国餐饮业遭遇寒冬。不少餐饮企业迫切寻求转型，而借助互联网渠道扩展业务，成为目前大多数餐饮企业的选择。在此背景下，发展O2O业务则成为当下眉州东坡的重要战略抉择。



搭建电商平台，奠定O2O战略基础

2013年5月27日，“眉州东坡2013·沁夏新品品鉴会暨527美食速递”启动仪式举行，发布会现场推出了30余道应季菜品，无论是在创意上，还是在口感上，都令专家赞不绝口。这次发布会最重要的举动是重磅推出了“527美食速递系统”，该系统包含三大子系统：美食热线4008527527、眉州东坡美食速递网（www.4008527527.com）和手机APP客户端，实现了电话、互联网与移动互联网的三网融合。消费者可以通过各大Android市场，App Store下载“眉州东坡”APP，打开APP之后，消费者只需确定用餐人数，通过“摇”的方式，便可发现眉州东坡精心为大家搭配的菜单。



对于一家餐饮企业，打造三网融合的系统也非易事，眉州东坡最开始采用的是外包开发战略。其实早在2012年10月份，眉州东坡就开始打造电商平台计划，并且将自身的电商平台外包给一家传统的软件公司进行开发。然而，到了2013年5月初，这个电商平台还未开发上线。最重要的原因是传统软件公司在互联网属性以及餐饮行业的特色上，存在一定的“知识缺陷”，传统的软件公司所采用的开发语言与互联网公司存在的差距不是很大，但是在如何理解顾客体验上可能存在一定问题。比方说，一个功能按钮如何设计，如何引导消费者以及如何与消费者进行交互，传统的软件公司就不如互联网公司。这也是这个系统迟迟未上线的真正原因。



为了尽快开展自身的O2O战略，眉州东坡在技术开发上改变了以往纯外包的策略，调整为联合开发战略。联合开发最好的方法就是找到一家既熟悉餐饮行业，又熟悉互联网的公司，最后选择了与易淘星空集团

合作。易淘星空集团是一家专门服务于餐饮企业的O2O电商平台，易淘星空的主要优势体现在三个方面：第一，网上订餐系统已经积累了大量的消费者，眉州东坡可以通过与易淘星空的合作实现导流；第二，系统开发，易淘星空可以帮助眉州东坡快速开发出符合其需求的电商平台，并且与易淘星空自身的平台进行功能模块上的对接；第三，帮助有合作关系的餐饮企业送外卖。正是易淘星空的这些优势，使得眉州东坡立即与易淘星空集团展开联合开发。

相对于普通的软件公司以及非专业餐饮行业开发的互联网公司而言，易淘食对于餐饮行业触网流程更为熟悉。联合开发团队在不到一个月的时间里制作出针对苹果和安卓系统的两款手机APP应用程序，同时还搭建起一个能够支持在线订餐、快捷支付服务的电商平台。眉州东坡手机客户端的上线，为其O2O战略的实施迈出了坚实的一步，这样为中国其他想进入O2O领域的餐饮企业树立了标杆。


中国联通 14:47 46%
您身边的眉州
地图
附近5公里
距离
眉州东坡酒楼(六里屯店)
热度: 5
2684m
川菜
眉州东坡酒楼(劲松店)
热度: 8
2811m
川菜
眉州东坡酒楼(长虹桥店)
热度: 8
2881m
川菜
眉州东坡酒楼(团结湖店)
热度: 5
3013m
川菜
眉州东坡酒楼(尚街店)
热度: 8
3997m
川菜
眉州东坡酒楼(泛海店)
北京朝阳区将台洼甲4号
附近
门店
搜索
收藏
更多



中国联通
14:48
46%
返回
餐厅信息
摇菜单
眉州东坡酒楼
中国驰名商标
眉州东坡酒楼(泛海
人均: ¥65
川菜
送餐信息
营业时间:10:00--21:00
送餐时间:10:00--14:00 17:00--21:00
送餐说明:送餐时间约60分钟,送餐费6.00 元/单
0.00元起送 100.00元以上免费送餐
打包费说明:餐厅按餐盒实际用量收取打包费
活动信息
2013.11.1-2014.2.28，订餐享9.5折，自
提享折上9.5折。特殊节假日更有自提享赠
送活动!
地址(送餐范围:2公里)
北京市朝阳区星火西路17号三层
订外卖
订台
点堂食
收藏


中国联通
14:58
46%
餐厅
外卖菜单
查看餐盒
请输入菜品名称
赏秋凉菜 (6道)
赏秋热菜 (11道)
赏秋小吃 (2道)
凉菜 (25道)
热菜 (76道)
汤 (4道)
小吃 (14道)
河海鲜 (24道)

改革管理体系，深入O2O战略实践

眉州东坡集团推出的“527美食速递系统”成为眉州东坡试水餐饮O2O的关键一步，与其他餐饮企业相比，眉州东坡集团为O2O战略的实施提供了更为扎实的组织保障。这些组织保障主要体现在以下几个方面：它不仅借助第三方O2O平台的渠道资源将线上消费者导入门店，更是将线下的产品引入线上进行销售，真正实现线上与线下的双向互动；此外，眉州东坡集团还对门店管理运营、KPI考核机制乃至物流配送体系的业务进行了相应的重组和企业转型。

1.改革门店KPI考核机制，助力外卖体系

在系统刚上线运营不久，外卖的订单源源不断，但伴随而来的是大量顾客投诉。之所以出现这种状况，是因为对于任何一家企业而言，把系统开发出来仅是“万里长征的第一步”，眉州东坡电商系统的上线，意味着整个集团的业务流程要进行重组和转型，而业务流程的重组和转型更意味着背后的管理体系需要随之改变。

在系统上线之前，并没有一套现成的组织模式来适应系统。虽然外卖的单子能很快来到门店，且到达之后有一定的预警机制，但是由于以往的考核都围绕传统的业务流程设置，所以大家并不会将主要的精力放在处理网上的订单上。为了解决上述顾客体验下降的问题，眉州东坡集团对门店的KPI指标进行了调整，不但增加了外卖订单方面的权重，还

规定了具体的执行标准：对于外卖订单，3分钟之内必须处理完毕，30分钟内必须完成菜品出品。KPI的调整不只体现在这个方面，相应的变化还有诸多细化指标的增加，眉州东坡集团将互联网来的客户定义为“新客户”，而将来到门店的客户称之为“老客户”，针对这些新老客户分别设置了不同的考核标准。再加上网上订单所带来的营业额的增加，使得员工更加有动力执行这种考核标准。

O2O带来的另外一个大的变革是外卖菜品配送。刚开始时，所有的外卖配送都通过自己的员工来完成。外卖配送看似简单，但也需要有严格的、标准的培训，餐厅服务员送餐时不专业的举动往往会得罪客户。为了解决这一现实问题，眉州东坡与易淘星空旗下的配送公司建立了合作关系。为了有效提高客户体验满意度，无论是眉州东坡自己的服务员还是易淘星空旗下的送餐人员，都必须按照标准化的服务流程进行送餐。另外，还重新设立了一整套KPI考核机制，眉州东坡还特别针对自己的送餐人员设立了12分的考核机制，违反规定要扣除相应的分数，12分扣完该送餐人员将被解聘。在“重罚”的同时，眉州东坡也给予送餐人员一定的权限，比如打折、免单等权力，以便于送餐人员灵活处置，提升客户体验。这些新规的实行极大提高了眉州东坡的配送效率和顾客满意度。

2.支持在线点餐、预订桌位以及提前支付，堂食提升体验

并不是所有的消费者都喜欢外卖服务，他们更愿意去线下门店来体验美食。为此，眉州东坡的电商平台可以支持消费者通过在线订餐平台

向传统的眉州东坡各大线下门店进行点餐、预订桌位以及提前支付。通过这项服务，餐厅可以提前备餐，消费者一到店便可立即上菜。对消费者而言，节省了等待的时间；对餐厅而言，则提高了门店翻台率。

除了通过易淘食网站平台进行提前预定、提前点餐，把线上消费者引致餐厅消费外，眉州东坡还与多家网站合作推出团购业务。与其他餐厅不同的是，眉州东坡团购业务只限于推出代金券和储值卡，这样不仅把网上客户导流到线下，提供消费新体验，而且可以培养餐厅目标客户群，解决餐饮团购门槛低、疲于应付的问题。

3.“O上”还是“O下”：堂食与外卖之争

眉州东坡通过战略转型，并经过一系列的推广，无论是外卖还是堂食，都取得了不俗的成绩。然而，资源总是有限的，“鱼与熊掌两者得兼”看似一个不可完成的任务。让外卖的消费者延长等待的时间，还是让堂食的消费者线下等一段时间呢？这个问题困扰了眉州东坡集团，为此，无论是集团内部的员工之间还是消费者之间，都展开了一次讨论。

认为堂食重要的理由包括：

1）外卖用户一般只是出于尝试一下餐厅的菜品和服务，难以形成长期消费行为。

2）各家堂食基本上都差不多，上门用餐的用户实际是拿着别的店的堂食来与现在这家店的堂食进行对比，降低了一位到店消费的顾客体验，随之而来的“羊群效应”会使得更多的消费者用手投票来离开这里。对外卖用户处理办法可以通过电话告知用户可能的延迟，虽然有一部分

消费者可能取消订单，但还有一部分消费者会选择继续等待，因为可得到眉州东坡提供的代金券以及一些优惠举措。

3）除了时间及店内影响因素，还要考虑成本问题，即到店消费和外卖消费哪一个对店家更有帮助。到店消费者除了在网上预订的食物外，还可能在现场有额外的酒水消费，而外卖消费者则很难有这种额外的消费。

认为外卖订单重要的理由包括：

1）店内用户已经选择在这家餐厅用餐，基本上就不会考虑更换，因为他们大多是冲着这家门店的美食而来，不是因为一些等待而轻易选择更换，即使是到其他的餐厅也可能会面临等待。

2）一般订外卖的用户出于两点考虑，要么是时间比较紧，要么是太懒不愿动弹，一旦他们选择了眉州东坡，以后便不会更换，即便以后到店体验，他们也会选择眉州东坡。

3）从用户体验角度考虑，应该重视外卖。因为到店的消费者既然选择了到店消费，那么他们就已经考虑到了等待的时间，并认可了等待的现象出现。出现一定的等待时间只会让他们更加觉得这家餐厅有吸引力，即使他们没时间去等，也不会从根本上影响其对这家店菜品质量的怀疑。但外卖的用户难以等待，一旦他们因不能忍受等待而不再选择眉州东坡，那么以后他们也很难再选择眉州东坡了。

还有一部分人对此不置可否，但提出自己的思考：

1）外卖和堂食不能等同对待。即外卖的产品与到店消费的产品在产

品规划上还有所区别，外卖尽可能选择简单的食物，而到店消费的产品则选择较为复杂的菜品。

2）这是一个价值观的问题。即凭借眉州东坡现有的实力，同时做两件事，且想把两件事都做好，这是搬起石头砸自己的脚，不自量力，最后两边的消费者都会服务不好。

阿里巴巴的一位高管曾经表达过这样的观点：外卖的消费者之所以选择特定品牌的外卖产品，本质是他们对于这个品牌的认可。一旦他们难以感知到相应的价值和服务，那么他们就会对这个品牌失去整体的认知。对于到店的消费者，可以通过面对面的沟通、通过扩展其他方面的服务来提升他们的感知价值。为此，眉州东坡采用了如下的解决办法：第一，简化外卖产品的产品线，尽可能多提供那些生产简单，易洒易漏的产品；第二，增加菜品产能，并且严格把控订单的处理时间，将时间点处理地非常精细，超过时间就要受到处罚，以此保证每个订单能在单位时间内迅速处理；第三，对外卖配送时间做了更为详尽的规定。

O2O战略带来的巨大收益

餐饮O2O必须从是否为消费者提供了方便快捷的服务做起。团购虽然也是O2O的一种模式，但是相对于团购仅是针对价格优惠而言，眉州东坡所采取的O2O模式则是通过各种服务举措，降低消费者的选择成本和等待成本，从而将更多的价值让给消费者，增加了消费者的顾客体验。

“527美食速递系统”启动后，眉州东坡融合了手机APP客户端、眉州东坡美食速递网、美食热线三大外卖订餐渠道，通过网上预订的桌位达到了每店每天20~40桌，使得外卖订单以每周20%的速度递增，且客单价均在100元左右。如今，眉州东坡的外卖销售每个月流水达到700万元，相当于一个成熟的大型餐饮门店的销售额。

眉州东坡O2O之路给传统餐饮企业的启示

为保持顾客体验的一致性，眉州东坡保证所有的外送菜品保持与堂食餐品同等的口感与质量。未来，只有服务质量和食品质量同时胜出的外卖品牌才可能让消费者心甘情愿掏出钱包。如何保证外卖配送的时间、菜品的质量，如何让喜欢“宅”在家里的消费者通过更简单的方式（即一键点式）餐，这都是眉州东坡需要解决的问题，也是眉州东坡O2O实施过程中需要注意的关键环节。

眉州东坡集团作为国内餐饮企业较早启动O2O战略的实践者，虽然在O2O上的尝试也并非一帆风顺，甚至经历了一波三折，但目前这一业务已发展得较为“深入”。眉州东坡在O2O运营流程探索、门店管理运营、KPI考核机制、物流配送体系重组方面的尝试，以及在此过程中遇到的种种细节问题，都值得打算试水O2O的餐饮企业借鉴。

10　我是江小白：用互联网思维开创白酒领域新蓝海的O2O营销实践

互联网为营销创造一次变革。以前是以销售为导向的营销，现在更多是以关系为导向的营销，能提供出非常适合我们这一个时代的营销沟通的方式，现在我们正在这种营销的转变过程当中。我觉得有两个词可以来管理关系，一个是联系，一个是互相的合作。

——菲利普·科特勒

未来属于那些传统产业里懂互联网的人，而不是那些懂互联网但不懂传统产业的人。

——蔡文胜　美图秀秀

有人给互联网思维下了个定义：互联网思维即在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态等进行重新审视的思考方式。白酒行业是否能有效借鉴互联网思维呢？在众多白酒行业的老大为2013年行业的颓势殚精竭虑时，“江小白”巧妙利用互联网思维在激烈的白酒销售竞争中脱颖而出，通过有效的O2O营销实践，突破价值创造与成本增加互替效应，同时追求差异化和低成本，在白酒行业这个激烈的红海市场中开辟出了全新的蓝海。

开创蓝海，请先准确定位

“每个吃货都有一个勤奋的胃和一张劳模的嘴”；

“吃着火锅唱着歌，喝着小白划着拳，我是文艺小青年”；

“容颜易老，青春会跑，一瓶江小白就倒，还叹红颜知己太少”……

——摘自《江小白语录》

定位理论告诉企业，当没办法成为一个现有品类的第一时，那么就创造一个新的品类，成为这个新品类的第一。“我是江小白”是一款诞生于2012年专门针对80、90后年轻消费群体的青春小酒，从一“出生”就标志着一个新的品类的开创，这颗新星成为了传统白酒市场的有益补充。而这一切的来源就是“江小白”创始人陶石泉对其准确的定位：无论是品牌定位、品质口感，还是到市场营销，都始终围绕着目标消费群的喜好和特点来展开。

白酒这个传统产业的人都认为产品必须看起来上档次、喜庆或者充满历史感，力求做到“高端大气上档次”，忽略了鲜活的当代人文情怀，所以很难做出差异化的品牌和产品，特别是在文化多元的时代，这种单一诉求并不合理。陶石泉说：“传统酒业以往都从主观的角度来推产品，没有真正关心过消费者需求。要创新首先要颠覆这一思维，从消费者的角度出发，弄清楚他们想要什么。”

据相关统计，我国白酒的消费群主要以中老年为主，消费者大龄化

趋势增强，80、90后白酒消费群只占四分之一。大多数受访的80、90后表示，如果不是为了应酬，他们平时基本都不会想喝白酒。这种惨淡的消费需求并非因为白酒的味道不如其他饮料，而是经过了长期的“帝王专供”、“御用琼浆”、“历史悠久”等广告与宣传模式，这个原本单纯的情绪性“饮料”被贴上了太多虚华的标签，不符合前卫自由的新一代的消费理念与需求，严重缺乏年轻时尚的品牌调性，最终难免被拒之门外。

随着80、90后逐渐成为了社会大舞台的核心，白酒也将迎来一次新的变革。所以陶石泉就瞄准了这个行业单一化的现状，瞄准了白酒市场空白，针对80、90后推出定位朋友之间时尚休闲的青春小酒品牌“江小白”，“以半大不小的年龄，在一个半老不老的行业，以半高不低的起点，做着一瓶青春小酒的白日梦”。针对80后消费者的特点，他将“江小白”定位在时尚休闲，并通过具体个人形象来展示这代人的想法、形象和生存状态。他认为“江小白”这个品牌形象：男性，年龄25到35岁，大众脸、受过高等教育，有点文艺青年，喜欢简单的生活，不喜欢人情世故，爱护环境，有点文艺小资，这样一个鲜活的形象像80、90后当中的很多人。这个长着大众脸，戴着黑框眼镜，系英伦范儿围巾、着帅气休闲西装的卡通小男生形象是陶石泉和设计师反复修改和沟通最后才敲定的外观形象。


我是江小白
生活很简单

互联网用户思维下的O2O营销实践

在现在这个“用户为王”的时代，好的用户体验应需要关注用户体验过程中的每一个细节，让用户真实的感知并超出用户的心理预期，这种感知如果能够贯穿品牌与消费者沟通的整个链条，这样的用户体验能够达到客户的价值最大化，获得最高的满意度。针对80、90后消费群体定位时尚消费的“我是江小白”并不只是单纯制造话题，炒作概念。而是很系统地利用了最经典的品牌营销的Who-What-How模型，让用户思维体系涵盖这三个重要的因素：Who，目标用户——“屌丝”；What，用户需求——兜售参与感；How，如何实现——全程用户体验至上。

互联网用户思维要求企业在更高层面上来实现“以客户为中心”，但不是简单地听取客户需求、解决客户的问题，更重要的是采用互联网这样能够迅速互动的载体使客户参与到商业链条的每一个环节，从需求收集、产品构思到产品设计、研发、测试、生产、营销和服务等，关注用户的诉求、重视用户的参与、整合用户的智慧，企业才能和用户共同赢得未来。

思维1：得“屌丝”者得天下

目前来说，基本上成功的互联网产品大多都抓住了“屌丝群体”、“草根一族”的需求。在这个人人自称“屌丝”而骨子里认为自己是“高富帅”或“白富美”的时代，如果你的产品和服务不能让目标用户成为产品

的组成部分，不能和他们紧密的联系在一起，那你的产品和服务必然失败。腾讯、百度、淘宝、微信和小米等产品和服务，几乎都是携“屌丝”以成霸业。

“大众脸、屌丝型、文艺心，既不是高富帅也不是纯屌丝——我是江小白，生活很简单。”这是它的台词，是很多80后的生活写照。作为重庆地区2012年推出的45度小瓶白酒江小白，无数80、90后被它的青春小酒定位和品牌卡通形象代言人秒杀。“江小白”的品牌名称起源于青春影视剧的启发。陶石泉对品牌名称的要求最重要的就是能够简单易记，他偶然发现许多知名电视剧主人公都以“×小×”的公式命名，例如《爱情公寓》中又“贱”又惹人爱的“曾小贤”，《男人帮》中害羞带文艺范的“顾小白”等人物都非常深入人心，这些名字带有鲜明的80、90后印记，简单通俗而又非常亲切，十分符合“江小白”的目标消费者。

“他是那样拉风的男人，不管在什么地方，就好像黑夜中的萤火虫一样，那样的鲜明，那样的出众。他那忧郁的黑框眼镜，稀嘘的胡碴子，略带英伦风的围巾，还有那杯Dry Jiangxiaobai，都深深地迷住了我们。”这是江小白“小白粉”们对江小白的品牌形象代言人的深情描述。

思维2：从群众中来到群众中去

任何单方面强加给消费者的宣传，无论企业怎样去付出资金和人力，都不可能产生太好的效果。江小白通过社交媒体集思广益，提出了“生活者品牌”的概念，不同于以往的企业宣传，只是单方面的告诉消费者“我想给你什么样的产品”，而是强调消费者自己参与其中，让消费

者做主，决定自己想要什么。比如纸套上的语录和小白鸡尾酒的调制方法很多都来自网友的建议。只有让品牌走入消费者，让消费者真正创造品牌的方式，才会给企业带来意想不到的收获。这就是互联网用户思维。

从消费者中来，到消费者中去，与更广大的潜在消费群体进行互动是“我是江小白”另一个区别于传统酒类品牌的显著特点，而这一特点，决定了“我是江小白”更容易吸引用户，提高用户忠诚度并最终形成具有影响力的“粉丝圈”。纵观市场上现有品牌白酒，几乎所有的品牌都在自说自话，单方向的向消费者传递着自己的定位、文化和卖点，这些品牌总是有意无意地拒绝与消费者进行沟通，从而拉开了与消费者的距离，因此很难形成高忠诚度的粉丝群体。江小白会根据特定的集团或者大客户定制他们想要的产品包装或口味，或是在用户的参与中去优化产品。如江小白为了适应年轻消费者口感的需求，会调查大多数目标客户的意见。“江小白”在口感方面更趋向于纯净、柔和，还有一点点甜感。

“我是江小白”品牌从消费者中来，到消费者中去的互动式营销虽然不一定适合所有品牌，但“与消费者互动提高用户忠诚”仍然是一种非常值得借鉴的经验。一个品牌最大的悲哀在于当你出现问题时，没有消费者与你站在一起。能够让用户参与到品牌的传播，便是粉丝经济，未来，没有粉丝的品牌都会消亡。“我是江小白”品牌需要的是粉丝，而不只是用户，因为用户远远没有粉丝对产品和服务那么忠诚。粉丝一旦对产品和服务注入了感情因素，就算是有缺陷的产品和服务也会更容易被

接受，所以粉丝是最优质的目标客户。陶石泉强调，要表现品牌，加强与粉丝的互动，需要做一个有态度的人，要做一个有态度的品牌。他认为，在现实生活中，那些不喜欢表态，喜怒不行于色的人绝大多数人都不喜欢。因为容易让人认为这个人太复杂或城府太深而不适合交往，人如此品牌亦如此。所以，陶石泉对于江小白的期望就是让这个品牌回归简单，让这个品牌能够真诚地与消费者进行沟通与交流。江小白喜行于色，喜欢表达态度，有时候会偶尔消极，甚至看上去有一点不那么正能量，但是他很真实。这就是江小白真实的态度，也是江小白这个品牌在所有问题上的态度，更是江小白的消费者、江小白的粉丝的态度，简单而真实。

根据这一思维，江小白启动了密集的线上线下活动。其中，以“末日箴言”为例，在2012年12月21日，江小白汇聚了数千名的消费者举办了大型的聚会，其中男女各占一半。活动通过微博发出征集令后，吸引了成千上万“小白粉”的积极响应，人气高涨。此外，江小白还举办了类似2000瓶酒见证长沙贺龙体育馆最浪漫求婚、成都春熙路街拍数百消费者关于简单生活宣言的视频等相关活动，既宣传了品牌，又加强了与消费者的互动与消费者参与感，达到了品牌形象推广与营销业绩双赢的局面。

思维3：时刻与客户保持连接

当今社会最受欢迎最普遍的媒体莫过于各大社交网站、各种论坛和微博等。江小白品牌宣传就抓住了这些主流的媒体方式，利用线上线下

相结合的方式，面对消费者进行互动宣传。陶石泉认为，成长型企业要争得一席之地必须找到和大企业不一样的逻辑：“有些东西我们不能和这些巨人相比，如广告、渠道、招商……哪样都不行。但在另外一些领域，他们没办法比我们做得更高效。”而其他的领域则是指利用基于互联网的社会化媒体时刻与客户保持连接，很显然这方面江小白做得很好。

选择了好的工具，还要使用得当，方能发挥大的功效。江小白的品牌宣传就完全做到了紧跟时代步伐，创新又不落入俗套，让一些跟风模仿者只能是望洋兴叹。江小白利用互联网连接思维，时刻注意最受当下消费者喜爱的事物或者语句：“让子弹飞”流行了，江小白语录就与时俱进地加进“土豪”，第一时间体现在产品上。同时，尽量拉近与消费者情绪之间的距离，在微博的线上和线同时开展活动，比如“我们约酒吧”等。陶石泉深信，要做好社会化营销，内容就是王道。在那些互动典型又具有幽默性的语言环境影响下，很多消费者都自发地为小白品牌做宣传。微博上，每天都有几十上百条网上主动上传的与小白品牌有关的内容，触发了很多潜在消费者的互动。

然而时刻与客户保持连接，要的不仅是线上线下与顾客的互动，更重要的是保持好的服务，基于互联网用户思维的服务。“我是江小白”特别看重线上线下互动与服务之间的配合，陶石泉说“有一天一个朋友发微博说他在观音桥吃饭，看到了江小白的广告牌，可惜产品卖完了。我看到后马上安排员工送去了两箱，一箱送他，一箱补货给饭店。这就是

典型的O2O营销。”这就是互联网时代真正的时刻与客户保持连接。

互联网产品思维下的O2O营销实践

“我是江小白”选择绕开主流市场的红海竞争，选择从边缘市场切入，逐步扩展自己的空间，因而其必然采用开创蓝海市场的产品思维。构思蓝海的战略布局，必须认真回答四个问题：哪些被产业认定为理所当然的元素需要剔除？哪些元素的含量应该被减少到产业标准之下？哪些元素的含量应该被增加到产业标准之上？哪些产业从未有过的元素需要创造？江小白利用互联网思维，有效地回答了以上四个问题，其核心就是互联网的产品思维：有所为，有所不为。

1.专注、少即是多

互联网产品思维之专注、少即是多，要求“我是江小白”剔除白酒行业中企业竞争攀比的元素，这些元素经常被认为理所当然，然而他们却不再具有价值，或至少对于江小白而言是没有任何价值的。没有悠久的历史，没有厚重的文化，没有知名的品牌，这些似乎都是劣势，而在“江小白”这里反而成了优势：什么都没有，也就没有了负担。

历览中国目前白酒市场，到处充斥着“茅台”、“五粮液”的身影。这些品牌一向以大投入、大宣传、大整合的方式进行营销，充分显示了“高大上”思想。这是白酒行业传统的营销方式，也成就了很多年销售超过100个亿，甚至是200个亿的大企业。要进入当下年产值超过4200亿的市场，“高大上”风格的营销方式显然不适合“我是江小白”这个品牌。

这点作为江小白的创始人陶石泉早就明白，因此他选择了“大”的对立面“小”，选择小传播、小投入、小瓶装。他说：“我们做不了大象，那我就找大象的对立面，做小，我做不了大象巨头，那我就当当小蚂蚁，蚂蚁的特点是灵活，这个定位就适合我们用互联网思维经营品牌。”

让消费者选择你的品牌，理由有时需一个就够了，但是这个理由必须经得起长久的考验。早在2012年，江小白便已完成了销售布局，将江小白的定位是1种单品、3种容量规格，瞄准的是单品销售的思路。这样有效地抓住了市场，扣紧了消费者的喜好心理，利用高效率的单品销售方式，受到了很好的市场反响。陶石泉说，“一般情况下，企业经营一个品牌会有较长的产品线，种类繁多，价格从几元到几千上万元不等，大销量都是由多个品种拼凑而成，实际的单品销量并不大。而江小白只有1个单品，3种容量规格，这样可以集中优势力量，更有目标的进行宣传营销，反而可以收到更好的效果。这是出奇制胜。”

2.简约就是美

互联网产品思维之简约就是美，要求“我是江小白”看看现有产品或服务是否在功能上设计过头，只为打败竞争对手，而没有考虑消费者真正的需要，使得企业所给的超过顾客所需并徒然增加成本。有句广告语：简约而不简单。越是“简”，其实越考验智慧和实力，越难做好。尤其是在创业的初期，不单单是得由“简”而入，更重要的是要注重坚持不改变，做到足够的专注。这样才能产生足够的力量，帮助品牌成功打入市场。

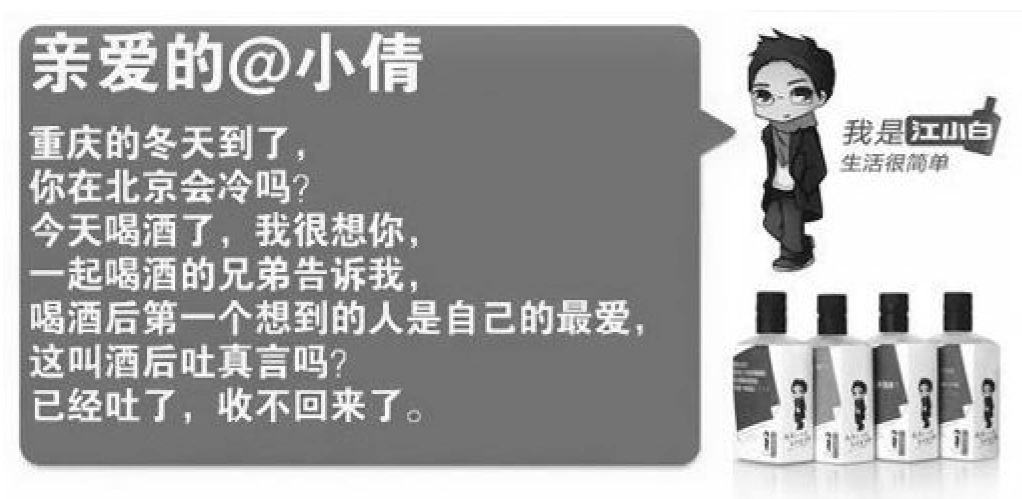
“我是江小白”的第一原则就是简单有趣、有趣简单，把简单做到极致。在产品的包装设计方面，尽可能地做减法，完全抛弃传统酒类包装复杂、高贵、奢华的路线，彰显自己的风格。以往酒类包装动辄穿金戴银，至少也是一瓶酒带个盒子，包装成本有的甚至超过四分之一，这些成本也最终附加给了消费者。江小白则一改酒业的奢华包装，采用了简约个性包装，其中“简装版”将成本控制在10%——只有磨砂瓶子本身设计，并无外盒包装，主打色调是蓝、白、红三个主要色调并形成了鲜明视觉冲击与对比。在活动设计奖品领取等方面，江小白也提倡把奖品直接送到客户手中，给用户的体验要实现极致的简单。



在销售渠道方面，江小白也力求简单。大部分都是直接的一级厂价直销，小部分在稍微偏远的一些地区才是二级销售，也只是多个分销商

而已，这样的好处是节约了营销渠道多级化产生的不必要的费用。据不完全统计，相比于传统的白酒营销渠道，江小白的渠道费用要少15%左右。而这笔节省的开支可以直接降低产品的定价，为消费者带来福利。除此，江小白还利用电商进行直销探索，省去了传统中从省级到市级再到县级，那种逐级代理、手续繁琐的营销方式，让消费者能第一时间的购买到商品，提高了销售效率。

第三个“简”就是传播方式简单。区别于传统白酒类广告媒体，不再采用电视、报纸、楼宇或者公交等高成本的宣传方式。只是在地铁或者是微博中投放一些互动广告，不用花费大的成本还可以拉近和消费者的距离。传统的酒类广告费用一般都要达到20%～30%，而目前江小白的广告费用则还是控制在10%以内，这10%的费用大多还是用来购买给小白粉的礼物。在未来，江小白计划进一步为消费者考虑，把广告费用控制在5%以内。寻求更简单极致的宣传方式。



3.核心的就要做到最好

互联网产品思维之核心的就要做到最好，要求“我是江小白”必须将

一些元素的含量增加到产业标准之上。产品的核心要极致到超越想象，这是江小白一直努力探求的广告宣传方式。用一种极致的思维，让用户在购买产品，享受服务时体验到一种非凡的感觉，甚至是把“江小白人”毕生的精力都贡献上，只为了客户的极致满意。

对于一个产品来说，它的极致可以描述成“准”、“狠”、“紧”。首先是“准”，即指需求抓得准确。消费者哪里痛痒，哪里一触就容易兴奋，商家必须了然于心。其次是“狠”，要把自己逼得狠。因为不逼自己，你就不能发现自己到底可以多优秀，逼得极致，能力才能发挥极限。最后是“紧”。对于产品要管得紧，得产品者得天下。在这样一个信息高度发达和流通的时代，好酒自然不用担心巷子深，消费者有口皆可以成为碑。

江小白的广告案例可以算是江津老白干在互联网广告营销上的一次成功试水。互联网营销的优势在于能够在一定的时间节点内高强度、高密度曝光，比之传统的口耳相传式的营销，覆盖的范围和广度都更大。江小白正是有效地利用了互联网的优势，兼之加入了时下最具话题热度的“小白体”，以机智诙谐的语句取胜，进而得到人们的青睐。江小白充分重视了互联网在当今品牌营销中的作用，将互联网的宣传思维贯穿到整个的品牌经营理念中。以后会出现很多人模仿江小白，江小白的目标是做到自己的极限，不断创新，让对手不管怎么模仿，始终没办法超越。

一个品牌的成功离不开持续有效的营销推广，更离不开产品自身的

品质和消费者良好的消费体验。江小白对待产品品质一向能严格绝不放松，而对于做品牌宣传则是能轻松绝不严肃，和消费者充分的互动。公司研发团队针对产品本身做过大量研发工作，为了适应年轻消费者口感的需求，“江小白”在口感方面更趋向于纯净、柔和，还有一点点温柔绵甜。如果说传统白酒是一款浓烈的香水，那江小白就是一瓶淡雅的古龙水；如果传统白酒是一盘口味浓重的大鱼大肉，那么江小白则是一份清淡爽口的家常小炒。据说“江小白”有108种时尚的喝法，可以加冰块，可以加冰红茶，可以加绿茶，可以加红牛，甚至可以作为一种调鸡尾酒的基酒，这些都是传统白酒无法做到的。

4.创造新元素

互联网产品思维之创造新元素，要求“我是江小白”帮助发现买方价值的全新源泉，以创造新需求改变产业战略定价标准。消费者往往比较注重一些小的细节，见微知著，小的细节更能体现大智慧，很多生产者认为不重要的地方，却通常成为最终打动消费者的点睛之处。“江小白”团队并不是传统意义上的酒企，而是一家营销公司，“江小白”卖的也不是白酒，而是对生活的态度。这是一个从浅里说是聪明的定位，从深处说则是创造白酒价值新元素的大智慧。

“我是江小白”的外包装上印着短小精悍的个性化语录，令品牌包装独一无二。如“1瓶绿票票=2瓶江小白，方便兄弟伙亲切交谈”，“有的时候，我们说错话，我们做错事，是因为受了江小白的诱惑”……等等，独具幽默、智慧和诱惑性的话语，使得消费者在消费这款酒的时候，喝

的不仅是酒，而是不同情境下的情感韵味，是友谊、是爱情、甚至是寂寞。从而悄悄地拉近了和消费者的距离，加深了消费者对于江小白这个品牌的印象，无形中让江小白赢得了更多消费者的喜爱。

江小白凭借O2O开创的白酒领域的新蓝海

O2O营销从互联网思维的视角进行思考，适合那些资金捉襟见肘、市场渠道有限、品牌毫无知名度的小微企业。它能帮助新企业更快速的成长、成名，为其绕开竞争激励的红海市场，构建新蓝海市场提供一条充满不确定性但也充满机会的路径。“江小白”无疑走在这条路径上，并已成为白酒行业的新星。

江小白利用O2O营销思维，充分挖掘了O2O适合不能在网络全面完成、又必须到店消费的服务的特点。利用互联网工具，在微博、论坛中造势，成功吸引了广大消费者的眼球，带动线下销量大增。同时在线下举办多种社交性活动，引得小白粉们的追捧，这些活动上传到微博等社交媒体上，无疑又增加了线上受众的黏性和忠诚度，如此一来就形成了O2O的闭环。现在谈成功，对于“我是江小白”这个品牌来说，似乎为时过早。但基于对“江小白”成功的种种预期和关注，已经为其带来了众多的关注眼球，其品牌知名度迅速提升。因为无论最终成功与否，随之而来的各种研究，专家的各种解读和媒体的各种报道，你的品牌、你的理念、你的模式已经不可避免地被推广开来。这些，都是“我是江小白”应得的。

从“我是江小白”的营销轨迹我们可以探寻到，正是其深谙互联网营销和话题营销之道，才能以较小的成本，在短短一年的时间引起业内业外的广泛关注和消费者的认同，大大缩短了传统的食品饮料长达3年以

上的新产品培育期，有效地控制了成本、占领了市场。再来看我国传统的白酒行业，无论是酒产品本身的工艺，还是对酒品牌的宣传都打上着明显的“传统”符号。一切都追求“高大上”，不止是外观包装上贴近中国传统的文化，采用一些古典、高端的包装，在营销上也是专注于选择电视广告、户外广告等传统大气的渠道。而这些方式都直接增加了产品本身的成本，也间接加重了广大消费者的购买负担，不利于产品较好的占领市场。除此以外，远离了现代化的社会媒体，不方便企业在遇到危机问题时及时的公关处理，进而造成营销上更大程度的滞后，给企业带来严重的危害。

今天判断一个产业的未来发展前景，就是看它离互联网到底有多近。李彦宏指出：“互联网产业最大的机会在于发挥自身的网络优势、技术优势、管理优势等，去提升、改造线下的传统产业，改变原有的产业发展节奏、建立起新的游戏规则。”未来商业战争的获胜者，必然是那些具有互联网思维的人。不管他们是来自传统行业还是新兴的互联网领域，只有充分理解自己行业的商业本质，并能熟练运用互联网思维做好O2O营销，才能有效开创蓝海市场。

11　王府井百货：传统百货业的O2O转型

O2O模式有望成为传统零售行业未来发展趋势，助力价格体系再造与全渠道模式变革，传统零售商将迎来新机遇。通过与互联网企业合作发展O2O，传统零售商一方面能更好地发挥自身在体验、服务上的差异化优势，减缓电商冲击；另一方面便于零售企业精准营销，助力线上线下价格体系再造，刺激消费；最后全渠道互动能提升消费者购物体验，为线下门店吸引更多客流，提升单店业绩。

——刘冰　王府井百货集团董事长

传统百货业在移动互联网浪潮中遭遇寒流

自从互联网技术进入中国以来，网络技术的飞速发展和日新月异，推动了电子商务和市场营销的新的发展，当前作为市场营销重要组成部分的网络营销搭载互联网发展的快车，给我国各个行业带来了新的商业模式和潜力巨大的商业机遇，对企业、国家的经济未来发展和国际竞争力产生了重要的影响。

而且随着网上支付系统、网上购物安全保障系统等网络营销障碍的逐渐清除，消费者对网络消费越来越有信心。根据ShopperTrak最新统计表明：2013年假日购物季，中国零售业迎来的客流量是三年前购物节客流量的一半。在消费者信心逐渐走出低谷的背景下，客流量的下降预示着消费者购物方式发生了结构性转变。如今，由于周围环境带来的系列压力，消费者的生活既匆忙又紧张，在大多数情况下，他们将购物看作一项任务，渐渐的消费者开始考虑如何进行更为节约时间和便利的购物，于是网上购物逐渐成为消费者购物的重要方式。消费者认为在多数情况下，他们通过网络能够获取比在实体店内更多的信息，同时，通过在线评论和价格比较，消费者对他们网上购物的决定更加有信心，再加上免费送货的便利，消费者更偏爱网上购物。

在互联网的大潮下，消费者的传统购物方式和购物习惯已经发生了巨大的改变，而这一改变对传统零售行业有着“性命攸关”的影响。随着消费者日益通过数字设备购物而减少去商店和购物中心的次数，对于像

王府井百货集团（以下简称“王府井百货”）这类一度处于消费主义中心的实体商店来说，互联网的飞速发展和深度应用给其带来了革命性的挑战。现在，随着可支配收入的稳步提升，消费者对购物的预期提升了，但71%的消费者期待能从网上看到店内的货品，约5成的消费者期望能从网上购买而到店内取货。尤其是在智能手机的时代，消费者拥有更大的控制权，他们既希望能从网上购买商品，还希望能使用智能手机从商店内购物。市场研究机构Forrester Research最近进行的研究表明，有50%以上的消费者在家里使用智能手机对产品进行调查，另外有约40%的消费者前往商店的路上用智能手机查看是否有货，超过3成的消费者在商店中使用智能手机对产品进行调查。

与此同时，虽然王府井百货等众多实体百货零售店营业额一路下滑，但电商和传统零售业者的网上和移动电子商务均保持增长。ComScore公司的报告指出，2013年假日购物季，消费者网上购物的支出平均增长了约10个百分点，不少零售业者也报告了其网站的销售业绩出现了普遍性的强劲增长。以亚马逊为例，该公司报告指出2013年假日购物季是其迄今为止销售情况最为火爆的时期，单单在感恩节这一天，全球各地在其网站上订购的商品就超过了3680万件，其市场份额持续扩大的势头不减。

在国内，王府井百货业面临来自淘宝、天猫、京东等企业线上渠道的竞争越来越激烈。更重要的是，众多品牌商协同线上线下资源不断地涌入O2O领域，对王府井百货也产生了重要的影响。长期以来，传统百

货实体店受商场人力、租金、管理等高成本影响，其价格一直高于线上价格。近几年，受淘宝、天猫、京东等网购冲击，影响最明显的就是百货业态。传统百货无论是其官方网站还是开发的APP应用，其货源依然没有离开传统店铺，甚至很多百货各渠道价格统一，只是增加了更多的销售渠道而已，而对于整体零售交易的成本并没有带来大幅度的降低。这对已流失的价格敏感型消费者吸引力不足。

王府井百货的O2O全面转型与O2O全渠道发展战略

外部环境的变化促使王府井百货的企业经营战略转型成为必然，面对互联网给传统百货以及消费者带来的冲击和影响，王府井百货从2013年9月开始规划O2O全渠道发展战略，包括商品、会员、系统、组织架构等几个层面的部署，以及公司未来的发展战略。面向互联网时代的全渠道转型，都是围绕如何根据消费场景进行闭环这一核心展开的，比如消费者通过在网上搜索抢购到一张王府井百货的体验券，到线下实体店后将这张体验券兑现，并使用微信进行支付，微信支付方作为回馈给消费者一份红包，这个业务场景就是一次闭环。

相对基于互联网的O2O全面转型来说，王府井百货由于原本的业务流程、经营方式等变革还不够全面和彻底，当前的阶段仍在打通线上、线下信息流，之后便可以实现互联网化，因此，这也是个不断试错、迭代的过程。目前，王府井百货的ERP升级改造项目已经持续进行了3个多月，因新渠道而衍生的外围系统建设也有部分投入使用：包括店内WiFi铺设、到店用户信息收集的用户定位系统等。据王府井百货电商负责人刘春吉介绍，2014年3月8日微信支付在店内正式投入使用，标志着王府井百货的收银系统的改造已经完成第一阶段的工作。当前，已经启动单品管理、数据管理系统，其中单品管理系统的搭建可以让王府井百货对各品牌的单品有更好的控制权，方便后续促销、管理等工作，而数据管理系统则可以把每位到点用户的信息都收集起来，改变以往只关注

管理VIP客户的情况，这样便于王府井百货将存量用户吃透。用刘春吉的话来说，这部分存量用户的价值就已经非常值得期待了。



王府井百货与腾讯的合作，当前，尽管只涉及三个层面，微信支付、服务号和数据用户，但是这只是王府井O2O战略的一部分。其与另一电商巨头阿里巴巴也会有合作，如天猫、支付宝等，只是推出的时间略有差异。“O2O战略转型是全集团上下的一种思维理念，会一步步地推进。”王府井百货电商负责人刘春吉说。

实际上，O2O战略转型是一项长期性、系统性的工程。王府井百货已经启动了以“变革与创新”为主题的战略转型项目，主要是涉及经营模式、规模发展、全渠道及新技术应用、业务格局、组织架构与管控规模、体验式服务六个方面。他们还聘请麦肯锡和IBM进行战略规划咨询，对消费者行为变化深入研究，设立创新实验室，启动O2O业务模式，进一步整合线上线下资源。

当前，借助微信的支持，王府井百货已经开通专门的微信服务号，

并在此服务号上进行了少量的商品销售，消费者可以直接通过微信支付完成商品购买。王府井百货现在微信服务号上的商品都只是线下店销售商品的一部分，将店内所有商品推到线上的工作需要一段时间，会有条不紊地推进。



王府井百货电商负责人刘春吉表示："拓展全渠道新模式才是王府井百货O2O的最终战略目标。"事实上，传统百货企业通过拓展全渠道新模式可以更好地实现精准营销。各门店可以通过线上精准营销拓展客户群体，整合分散的消费需求，提升原本需求分散、消费频次和经营周转较慢的线下业态的单店产出，通过规模化创造更高的利润。

根据王府井百货公布的合作内容，王府井百货与腾讯将利用各自的优势资源，在技术、市场、平台、媒体等方面给予对方支持，基于现有及未来拟从事的业务进行长期持续的战略合作。针对本次战略合作内容，双方将在微信公众平台商户功能，微信支付服务上开展具体合作。

腾讯将向王府井百货开放其优势业务及成熟市场，并在市场资源、商务拓展、数据共享与分析、技术运营等方面全面支持王府井百货的全渠道服务体系的构建。

在未来一段时间，王府井百货借助微信支付，顾客选购商品后，通过微信支付的“扫一扫”功能来支付，整个付款的时间将会大大缩减，约10秒钟。同时，在交付方式上也是可供消费者选择的，如消费者可以门店自提，也可以选择送货上门。业内人士也一直看好两者在数据和用户方面的深度合作，当前，微信已拥有超过4亿的用户，王府井与微信合作的O2O业务将共享客户，同时打破实体店在空间和时间上的限制，增强购物的体验性和便利性。

王府井百货O2O的转型实践

王府井百货的O2O转型战略很快得到实践。2013年10月，王府井百货与腾讯微信开始尝试合作。双方开通王府井百货微生活卡，实现微生活卡与实体店会员绑定。王府井百货宣称将在微信公众平台商户功能、微信支付服务上开展具体合作。腾讯将开放其优势业务及成熟市场，并在市场资源、商务拓展、数据共享与分析、技术运营等方面助力王府井全渠道服务体系的构建。来自王府井百货内部的消息称："王府井微生活卡"主要为了将微信的客源引流至百货公司会员，分享微信会员资源；王府井会员系统与微生活系统无缝对接后，微生活会员卡不仅能享受到与实体会员卡一样的集团范围内通刷通兑的特权，还可以通过扫描会员条形码进行消费积分、打折，并实现积分查询、信息浏览、会员活动互动等。

在这种模式下，王府井可以通过微信向各地的门店进行导流并带动销售，也有望在后续实现在微信中完成王府井门店商品的搜索、选择和订单完成（最后由消费者到门店自提）等功能。双方合作形式为在门店各商户专柜安装PAD引入微信支付，2014年初，在北京大兴店与腾讯微信支付合作推行专柜二维码扫描支付，预计后续有望逐步推广至其他门店及春天百货，其中预计约1800元/台PAD的设备成本将由腾讯和供应商分别承担。王府井则不需要硬件设施上的投资，但需要向微信支付平台缴纳一定的手续费。此外，还需要实现旗下所有门店的Wi-Fi网络覆

盖；实现旗下所有门店APP上线，包括导航、订座、泊车等功能。同时，王府井与腾讯的合作并不是排他性的，将来也会与阿里巴巴旗下的支付宝等渠道开展合作，且王府井承担较小成本，至少前期主要由合作方承担主要的宣传推广和设备、系统成本，合作后的优势明显。



2014年1月上线试运营的王府井网上商城目前已进入持续增长期，积累会员总数120余万，其中线下会员占将近7成。未来王府井将WiFi的信号覆盖到当前全部的门店，并将在年底推出的手机APP应用中提供动态导购等交互体验服务，未来将有序实现移动端购物、移动支付等服务。此外，王府井也正式启动线上线下整合，积极进入购物中心和奥特莱斯领域等。

2014年2月14日至16日（情人节期间），王府井百货与腾讯合作的微信购物在旗舰店北京市百货大楼试运行，推广活动仅限于瓶装饮料、玫瑰花、王府井百货网上商城代金券等七八种商品，消费者可在展台前通过微信扫描二维码，支付一分钱即可任意选择一款活动商品。活动所涵

盖的商品不涉及北京市百货大楼的其他商品。据商场工作人员对外界表示，这次活动的主要目的是让更多来王府井百货消费的顾客在微信上绑定银行卡，而涵盖商场商品的微信支付交易将于3月底全面启动。刘春吉介绍，3月8日，王府井百货会再有一个大范围的测试，争取到3月底，在绝大部分专柜和款台都实现微信支付。“这也是与微信互动，共同培养用户习惯。”



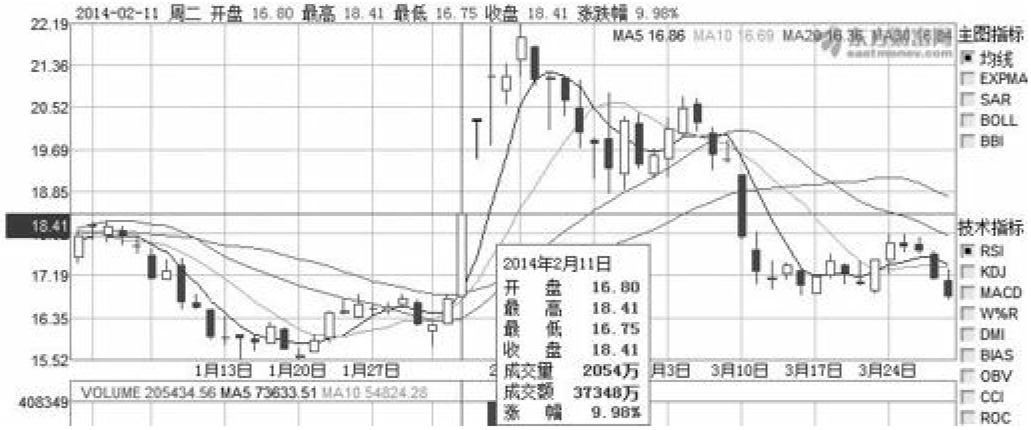
公司还计划2014年底推出手机APP应用中提供动态导购、专属促销、预约预定、分享互动等交互体验服务。后期逐步实现移动支付、移动端购物服务，完成实体、网上商城、移动应用三大核心渠道的建设。

王府井百货把与微信支付的合作称为“零售百货业与移动支付的一次强强联合”，其负责人表示将投入大量资源深入探索基于微信的新型商业生态，这正是王府井集团希望和腾讯合作实现的。因此，传统百货业面对移动互联网的大潮，真正要做的是铺设一个同时覆盖线上线下的无缝服务体系，让顾客无论在任何的场景和环节中，都能有最舒适的购物体验。这正是王府井百货集团希望通过与互联网线上企业合作实现的。

同时，为了保证王府井百货O2O转型实施的效率，王府井百货先在企业内部进行一系列调试，需要等新的系统完全成熟后，才能在各门店里具体实施，这样也可以减少并分散一线员工的精力。例如导购，其来自供应商，对于百货公司而言导购是一个难点。百货公司提供的新系统只有对供应商有利，才能受到供应商的欢迎，从而让导购接受。王府井百货推出的微信支付，能够让导购在专柜收银，这样与之前的模式相比就减少了导购在路途中花费的时间，提高了导购的工作效率，这种微创新就减少了来自经销商和导购的顾虑和阻力。

试水O2O，成果与挑战并存

王府井百货业试水O2O取得的最直接的成效就体现在其股价的一路攀升上，这也代表着众多投资者对王府井百货和互联网融合创新的认可和赞同。2014年2月11日，王府井百货集团突如其来的涨停（收盘于18.41元），让市场的目光也又一次回到了传统零售业拥抱互联网的O2O上来，这曾是2013年三季度引领零售A股一波较大幅度反弹行情的重要诱因。王府井百货宣布涉足“O2O”后，短短7个交易日内其股价涨幅接近25%，10月初继续涨到26元，一个月内上涨了约70%。



注：王府井百货2013年12月27日~2014年3月28日股票K线图

不仅仅是王府井百货的股价被投资者一路看好，随着王府井百货与互联网O2O模式的深度联姻，其商品价格体系将更加透明，各个实体店运营效率有望有实质性的提升，且更多差异化商品、体验式服务也利于增加客户黏性，这使得投资者更加坚定地看好那些积极拥抱互联网并积极转型和创新的传统零售、泛零售、传统品牌企业中长期战略发展的未

来，传统服务业将会获得更为雄厚的投资资本，这也是传统零售，尤其是百货企业战略转型的方向及驱动。

王府井百货集团副总裁刘长鑫表示，互联网的发展在很大程度上改变了人们的生活和购物方式，也给传统百货业带来了一定程度的冲击，现在必须按照顾客的需要来不断改进服务方式。传统零售不应该狭隘地被定义为顾客在哪里付款，就在哪里卖货。未来的交易会越来越难以区别线上线下，因为一笔交易所涉及的查询、比价、咨询、答疑、体验、支付、配送、分享、售后等环节，既包括了线上，也包括了线下。未来王府井百货将顺应消费者需求变化，建设线上线下全渠道的新型消费模式（O2O），为此已不惜重金邀请麦肯锡咨询公司和IBM共同进行项目研发。

伴随着用户消费场景的改变，传统百货的业务需求也随之发生变化，王府井百货逐渐认识到消费者的消费习惯逐渐发生着改变，如：从最初的静态漏斗型向网状发展。在最初只有实体店时，消费者仅简单地完成来店、购买、离店的动作，而网络全面入侵零售行业后，消费者行为转变为找东西、比价、购买、分享几步，其中消费者越来越看重分享的价值，很多时候可以抵过硬广告带来的价值。王府井百货通过与国内几大互联网平台联姻，在带来同等影响力的情况下，其节约了大笔广告费用，而这些费用重新投入到O2O转型中，带来了良性循环。

当然，王府井百货在取得O2O转型成效的同时，也承受着转型的阵痛。人才短缺也是零售企业进行O2O转型的短板挑战之一。“做零售的

不懂线上，懂线上的不懂线下，复合型人才太少。”对于有一定历史的知名品牌王府井百货而言，当前仍有很多资历很老的员工，如今他们已经满头白发了，对于互联网给他们带来的冲击，他们也显得手足无措，但他们为王府井百货做出了几十年的贡献，企业也需要为他们做出一定合理安排。作为一个老品牌企业，转型过程中既要迎接新挑战、紧跟时代步伐，又不能摒弃老的、优秀的传统。

那么如何解决在互联网化的过程中遇到的人才问题，王府井百货高层有着自己独特的见解。他们认为传统企业O2O转型面临的最大挑战就是人，要解决这个问题只能用正确的方法，不能只谈战略。王府井百货从微创新入手，例如北京市百货大楼店目前成立了网络运营小组，这个小组将原本的营销、运营、会员服务部分职能综合起来，因此，保留了原本的工作人员与职能，增加了一些互联网工作，这种微调形式也是一种转型中的尝试。王府井百货电商负责人刘春吉提到了苏宁在转型中对员工配合问题的解决方法，苏宁采用考核指标激励员工，这个指标包含传统渠道与互联网渠道两方面。

同样，在互联网化过程中如何处理好品牌商的合作关系也是王府井百货O2O转型过程中遇到的挑战之一。作为Department store类型的王府井百货，和Shopping mall有着较大的差别，Shopping mall一般以品牌商的直营店为主，自己负责开单和收款，而作为Department store类型的王府井百货则是统一收款，品牌商以会员体系存在。所以品牌商针对不同的卖场业态采取不同的合作方式。王府井百货与品牌商的合作一般有两

种方式：向前走——和品牌商一起参与到货物管理中，向后退——收租金，然而采取单纯收租金的模式则会丧失控制权，成为地产商。因此，要想能够掌握一定的话语权，则最好能够参与到货物管理中，和品牌商一起解决信息、数据库管理、支付等问题，加入到提高品牌商的收益这一过程中来。



百货零售业O2O转型的模式与特征

近年来，虽然受大环境利好因素的影响，但传统百货企业的净利润不升反降，企业经营战略的转型成为传统百货企业的首要解决课题。在王府井之前，已经有多只零售股涉足O2O，如天虹商场、南京中商、步步高、海宁皮城等。其中，海宁皮城仅仅投入1000万到其O2O业务中，其股价就被瞬间引爆。据不完全统计，已有至少6家大型百货上市公司确定涉足“O2O”领域，还有多家公司表示可能跟进。对于国内传统百货零售行业来说，O2O还是新的营销业务模式。也有人认为，O2O的这种新模式或仅仅是在炒作概念，其盈利模式还不清晰，是销售数据还是销售商品还有待进一步确认。其实，O2O的发展需要一个过程，“现在大家可能觉得这是挖掘市场、激发市场需求的一个方向，思维是正确的，只是在技术方法和解决方案上还处于摸索阶段，所以大家会觉得它是一个概念。”

当前，国内传统百货业实施的O2O模式，从概念本身以及运营重点上看，都是富有中国特色的。而在国外，相似的运营模式，常用的概念则是“全渠道零售”（omnichannel）。虽然文字上有一定的差别，但从运营层面来看，二者其实并没有本质上的差别。

同时，国内百货企业的“O2O”转型，具有以下两个特征：

1）基本上依赖于阿里巴巴或者腾讯的产品（目前还不能称为解决方案），其核心以客流导入为主要目标的场景及业务设定为主，通常在运

营方面所包含的内容为：优惠、导流、移动支付、会员及管理、数据分析，后期会延伸到CRM管理、会员精准管理等方面。

2）所有的案例中提到的核心O2O体验，在应用场景方面都依赖于平台化的产品，存在一定的局限性，也正努力朝着“全渠道零售（omnichannel）”O2O模式探索发展。

IBM的一份调查报告指出：消费者在实体店的购买比例从2013年年初的约80%下降到约70%，下降了约10个百分点，而在实体店体验在网上购买的行为占比也从去年的50%下降了约20个百分点，这说明约7成的消费者目前已经习惯在电商渠道完成购物，实体店现在连当“试衣间”的机会都在逐渐失去。由此可见，零售行业的O2O转型既是必要的，也是可行的，新兴技术与传统行业的资源整合，引发的低估值修复只是表象，其背后具有深刻的产业发展逻辑：作为最终消费和各种服务、产品提供商之间的中介，零售行业经过30多年的发展，积累了大量的资源，如商品招商资源、客户资源、物业网点资源等，同时零售行业作为物流和现金流转的重要支撑，本身就与互联网、金融等息息相关，而且随着移动互联网的迅速发展，促使传统资源、新技术两者间的融合更加紧密，消费行为变得“此情此景、此时此刻”，未来的消费将是“社交化（Social）+本地化（Local）+移动化（Mobile）”的模式。零售行业仍然具有较强的生命力和成长前景，只是当前必然的要经历一个蜕变更新的过程。

国内百货业的O2O实践的主要推动力量是互联网平台。互联网平台

中的产品是普适性的，因此传统百货企业在使用这个平台的时候，需要按照既定的产品设计业务场景和体验流程。同时，平台为了盈利也需要考虑自身的战略和盈利模式，对传统百货企业的消费者体验等深度运营方面难以兼顾考虑。同时，长期的联营制也促使国内众多百货企业形成了商业地产式的运营思维，很难改变其不关注商品经营的习惯。在全渠道背景下，仍然是“以场控人”的“二房东”思想。因为缺乏单品管理的技术基础，只能绕开零售管理的核心——商品及供应链管理，去关注相对见效快的市场营销环节。

与国内不同，在国外，百货企业自身作为经营变革的推动力量，其充分考虑了商品组合、目标消费者、自身定位等特征，并开展了以提升消费者体验为核心的全渠道销售。同时国外百货企业很多都经历了数十年乃至百年以上的考验，经历过无数次的冲击，能够深刻理解零售是“围绕商品开展的一项无终点为消费者服务的马拉松运动”，因此每一项O2O设计都会关注“可持续运营”和“可盈利”两个基本判断指标，营销通常只是其中一个环节。反观国内，传统百货由于最近几年销售下降比较快，盈利和生存压力非常大，更需要“快”的解决方案，来迅速减缓顾客流失的速度。

无论传统百货投资电商，还是进行O2O变革，其一样需要面对资金、思维、物流和商品等问题。同时由于近年来，传统百货企业一直面临着利润下降、成本提高、竞争愈加激烈等多项挑战。不过王府井百货变革的决心是坚定的，其正在通过各类新技术在实体门店和线上商城的

运用，以大数据为依托，融合和互补线上与线下渠道的不同优势，建立符合消费行为趋势变化的新型全渠道消费模式。

迎接机遇也面临挑战，作为一家上市公司，正处于转型期的王府井百货，在和互联网潮流融合的过程中，将会有千百万双监督的眼睛。如果其在短期内没有取得明显的效果，将会引来众多投资者的质疑，但实际情况是这种转型需要时间成本，转型过程中也许会遇到一定的困难，会吃到不少的苦头，但最终胜利的果实是甘甜的，所以说王府井百货O2O的转型痛并快乐着。

中国的传统百货业应该根据商业多业态发展的现状，从自身发展的要求出发，通过积极融入互联网并进行持续的创新，构建起以市场为导向，以消费者为中心，以满足消费者需求为核心的现代企业经营与发展战略。我们应该宽容对待那些决心要变革和转型的企业，他们能够积极顺应时代潮流，积极拥抱互联网的大潮，就足以看出它已经意识到传统零售业O2O创新改革的重要性和必要性。也许，你声声抱怨的是这个企业背后的诸多无奈，而你耐心等待的背后，或许是一艘完美掉头的豪华游轮。

12　吉野家："好创意+多营销渠道整合"的O2O营销

我们希望做民族的、管理国外品牌的公司。我们希望慢慢地，吉野家能够脱离日本概念，人们提到吉野家的时候不是想到日本，而是牛肉饭。恰当的时机，我们也希望能够做出民族品牌的中餐连锁快餐店。

——方桂欣　合兴餐饮集团控股有限公司副总经理

吉野家的日本牛肉饭店是一家著名的享有百年历史专门店，1899年，吉野家在日本筑地鱼市场开设第一间分店。吉野家的明星招牌菜有各式美味的牛肉饭、日式盖浇饭和煎鸡饭。1992年，北京吉野家快餐有限公司在北京开设了第一家吉野家餐厅，正式宣告了亚洲东方米食文化在中国速食市场已有一席之地，这无疑成为餐饮界传颂的成功故事。

经过百余年积极发展，截至2013年年底，吉野家将分店开遍了全球各地，在全球拥有近1800间分店，遍及美国、中国、日本、新加坡、泰国、菲律宾、马来西亚等国家，其中，北京吉野家快餐有限公司已在中国开设了300余家餐厅，并呈现出不断增长的趋势。2013年8月开始，中国的吉野家发起的一系列O2O活动，环环紧扣、步步为营，成为近段时间国内餐饮业的O2O营销典范，获得了行业的一致认可。

挑战与机遇并存的餐饮业现状

餐饮自改革开放以来一直以两位数的增长高速发展，直到2013年出现了一个明显的拐点，增速明显放缓。对餐饮业影响最为深远的依然是市场因素，就是所谓的“三高”现象，即原材料成本、房租物业成本以及人工成本不断持续地上升，大大影响了餐饮业的利润水平，导致餐饮行业的普遍的薄利现象。另外，人们对于健康、营养餐饮的要求越来越高，加上禽流感等外界因素的影响，餐饮业的表现略显低迷，竞争也更加激烈。

任何行业的进步都是在危机和困难出现时通过科技进步、技术手段运用、经营模式的调整来实现的。餐饮业在面临前所未有的困难局面时，也正是移动互联网、智能手机普及的时代，正是这个时代催生了互联网自助餐厅的诞生。从个体商户到连锁巨头，从大众快餐到高档餐厅，越来越重视互联网、微博、微信、大众点评等社会化媒体（新媒体）传播渠道，很多品牌也都一腔热血地扎进了网络营销中。

基于互联网的新媒体具有以下三项明显优势：

1）性价比更高且效果更易于衡量。与传统广告公关相比，新媒体营销费用更低且灵活多变，但效果更直接、更直观，效果反馈也更快。

2）传播更快且更直接。新媒体传播是与大众更加直接、更加亲切的一种传播形式，也是现在大众接收信息最多的渠道之一。

3）传播达到率更高。从优惠促销的角度来讲，餐饮业比拼的并不是

优惠的力度，而是优惠的到达速度和到达率，这也就是为什么餐饮业纷纷从线下的纸质传单转向线上的大众点评、团购等。

然而，餐饮企业经营者所期望的绝对不是网络和微信中的热闹，而是希望能够促进人流量和消费量。就在各大品牌有的已经碰了一鼻子灰、有的还在微信营销的道路上探索的时候，微信5.0的出现又给大家出了一道难题，是升级为服务号还是停留在订阅号？想要具备更多有意思的功能但又很难放弃每天一条信息推送的权利，两者如何权衡？相信这是各品牌市场部的共同困惑。此外，优惠券的发送和达到率是餐饮业的另一大难题，现如今消费者对于四面八方的优惠券已经略显审美疲劳，如何能再次让消费者对普通的优惠产生兴趣呢？各大品牌该如何在各大网络营销的激战中突出重围？

来自中国电子商务研究中心的数据也许能够调动起餐饮业企业家们的兴趣，引发他们的深入思考（数据来自2013年）。研究显示：市场规模方面，2012年中国餐饮O2O市场规模为386.6亿，比2011年增长87.1%；2013年市场规模将增长61.1%，达到622.8亿；预计到2015年中国餐饮O2O市场规模将达到1200亿左右。用户规模方面，2012年中国餐饮O2O在线商务用户规模为0.98亿，相比2011年增长58.1%；2013年中国餐饮O2O在线商务用户规模预计将达到1.39亿；未来几年，餐饮O2O商务用户规模将继续保持较快增长，预计2015年这一规模将超过2亿。此外，餐饮O2O市场规模占整体餐饮行业的比重还非常小，2012年仅为1.7%，2013年将达到2.4%。

吉野家的O2O营销攻略

1.洞察市场，设计营销新战略

快餐业消费的最大特点是“即兴消费”，它的消费群体有如下特征：成员组成以学生、年轻白领为主，对于快消品的选择一类是依赖于习惯，有明确的喜好，另一类是临时兴起，短期决策的。吉野家分析了当前这类消费群体，结合他们都爱八卦、爱新鲜事物、爱自拍、爱上网、爱打游戏的特点，借助社会关注的热门话题，与当下流行的社交工具，打造颇具创意的品牌营销战略。

2013年8月与10月，北京吉野家快餐有限公司分别推出由任重代言的“吉味石锅”和“吉味米堡”，并为此设计了一系列主题为“外貌协会”的O2O新品上市活动。包括为吉味米堡促销的“凭脸吃我”创意微信优惠券APP、为吉味帅锅设计促销的“疯狂帅锅”、微信互动游戏优惠券APP、“白衬衣帅哥日——帅哥换帅锅”活动。

2.项目实施，优秀的营销创意与多营销渠道整合

为了能让新品“吉味石锅”和“吉味米堡”取得上市开门红，吉野家将传统推广宣传方式（请著名演员任重做代言，拍广告，视频营销、户外广告投放）与社会化媒介推广营销进行有效整合，借助代言人任重的影响力与广告宣传效果将新品呈现在大众视野，再通过微信创意优惠活动与线下创意活动增加消费者对品牌的认知度、兴趣度、好感度，从而吸

引更多的消费者拿到优惠券，参与这一系列的项目。

（1）“凭脸吃我”项目——凭自拍照吃吉野家米堡

“凭脸吃我”是吉野家为了推广新品“吉味米堡”上市的重要活动：这一活动利用了目标群体（主要是年轻人）爱自拍的特点。消费者可以凭借在吉野家的自拍照，来换取尝试新品的机会。这一活动贴近消费者的生活，非常接地气，易于操作，不需要消费者刻意为之，更不会占用消费者的时间，趣味性强，容易得到消费者的关注和参与。



（2）“帅哥换帅锅”项目——“凭帅哥”换“吉野家大帅锅石锅拌饭”

为了让吉野家的石锅拌饭能在各种各样的石锅拌饭中脱颖而出，具有更高的辨识度，吉野家为其取名为“大帅锅”，这一别名谐音于“大帅哥”，好记而且朗朗上口。为了让消费者形成将“大帅锅”等同于“吉野家石锅拌饭”的认知，吉野家高密度地推出一系列的“大帅锅”活动，如“白

衬衣帅哥日”、“疯狂的帅锅”、“任重表情包”等。

1）活动一：APP互动游戏“疯狂帅锅”。

吉野家微信APP“疯狂帅锅”是一款接食材的小游戏，其本质是让消费者在游戏的过程中对吉野家石锅食材产生更深层的了解，从而对该食品产生信任与关注，进而增加消费的概率。

总体来说，这款游戏十分接地气，易于操作，设有不同的挑战级别，容易引人入胜。消费者进入到该款APP时，将会面临吉野家两大石锅拌饭的“玉子什锦拌饭”和“板烧猪肉石锅拌饭”的选择，可以根据自身喜好，点击进入任意一种石锅拌饭食材抢接游戏。

具体说来，游戏中的食材就是石锅拌饭的必要食材，如猪肉、拌饭酱、玉子蛋，也有障碍物米堡。游戏规则就是用户在规定的时间内，调整屏幕下方任重与石锅的位置，及时准确地接到屏幕上方掉落的食材。接到正确食物即可得分，接到障碍特米堡则扣分。连续过关或者是在限制时间超额完成任务，可获得双倍积分与赠送游戏时间的奖励。游戏结束后，消费者可以点击“查看排行榜”来了解自己与好友在游戏排行榜上的战绩，当战绩不理想时，还可以点击“再玩一次”来刷新成绩，提高排名。同时，消费者在多次游戏过后，可能已经得到了一些“优惠券”，可以通过“领取优惠券”来获取奖励。还可以点击“疯狂帅锅”——“我的优惠券”，查看自己当前拥有的各项优惠券，以备在适当的时候使用。

该游戏非常重视消费者体验与游戏本身的互动。在游戏规则设计中，任重手中用于接食材的石锅有一个从空到满的过程，游戏速度有由

慢到快、加时、加难、双重得分等不同等级的设置，可以让高手与菜鸟都在游戏中寻找到适合自己的等级，得到游戏中的快乐。这样不仅可以提高游戏的参与率与优惠券的使用率，另一方面，游戏富有挑战性，会吸引更多的消费者来参与游戏，同时对游戏战斗而来的优惠券也会更加珍惜。

2）活动二：“吉野家白衬衣帅哥日”。

针对年轻白领这一消费群体，吉野家在石锅拌饭上市促销阶段（2013年10月13日至11月8日）策划了一个“白衬衣帅哥日”活动。

该活动是指每周四北京吉野家门店为先到的前100位穿白衬衣的帅哥免费赠送石锅拌饭一份。在活动之前，吉野家就在网上进行了宣导，通过微信、微博、各类媒体新闻网站、BBS论坛发表活动信息。活动过程中，鼓励受到赠送的帅哥将本次活动通过微信转发朋友圈，形成口碑传播，同时将录制活动视频，剪制成有趣的创意小片段，结合吉野家的关键词标签，在各大媒体网站进行视频推广。

3）活动三：吉野家限量版“任重表情包”。

为了借助任重作为明星的号召力与任重粉丝群的影响力，吉野家打造了五款供微信聊天的“任重表情包”，增加任重粉丝与吉野家的黏稠度。

收益与人气双丰收

这一系列的O2O推广活动吉野家成功达到了如下效果：

1）“吉味米堡”和“吉野家石锅拌饭”被公认为吉野家的招牌菜，已被熟记于心。不管是吉野家本身，还是吉野家的消费者，已经将“大帅锅”作为吉野家石锅拌饭的代名词。

2）消费者对吉野家品牌和产品的关注度、好感度和黏稠度大幅提高，微博讨论数达102400多条讨论，好评率84.6%，正面关注和影响人群约5千万；“凭脸吃我”微信APP参与用户13132人，人均参与2次；“疯狂帅锅”微信APP参与用户16273人，人均参与5次；“白衬衣帅哥日——帅哥换帅锅”活动在微信宣布的第二天就有大批消费者慕名前往，也有网友自发地将这一活动分享给其他朋友，帮助吉野家号召参与者。

3）优惠券的到达率直线上升，仅4天“凭脸吃我”项目就收到参与图片7000多张，优惠券下载领取总数达到18093次；“疯狂帅锅”优惠券下载领取数达80653次，很多消费者表示会与朋友或家人比赛玩“疯狂帅锅”赢取免费的石锅优惠券。

4）使用微信逐步建立用户关系管理体系。通过组织两次新品发布微信推广活动，吉野家官方微信账号粉丝增长超过2万，积攒了一大批黏稠度和活跃率非常高的用户群，这为吉野家后续利用微信进行客户关系管理奠定了坚实的基础。

吉野家的O2O给快餐行业的启示

互联网，特别是移动互联网的发展，不但改变了人们的生活习惯，还在潜移默化地改变人们的沟通与交流方式，由此，改变着营销模式。在此背景下，餐饮企业已无法置身事外，必须积极拥抱变化，顺应大众趣味变化需求，创造性地将商业活动与消费者兴趣有机联合起来，才是有效粘合用户的手段，才是未来餐饮业O2O营销的方向。从上述吉野家O2O的实践案例，我们不难得出以下启示。

1.善于使用社会化媒体

相对户外广告、报纸、杂志、电视这些传统的媒体渠道，社会化媒体不仅更具草根性和平民化，而且更容易吸引普通的消费者。“接地气”对大众餐饮业来说是非常重要的。不仅食物的本身需要美味可口，并且还要具备较为理想的好感度、认知度与口碑。社会化媒体营销是让品牌与老百姓直接面对面的一种传播方式。无论是微信、微博、论坛还是意见领袖、视频，这些大众现在基本上每天都有接触的社交方式最适用于在生活圈内进行口碑传播。如果将传统媒体与社会化媒体进行结合，产品和品牌的推广传播将会事半功倍。

2.创意使用各种新技术工具

除了选择媒体渠道，传播内容同样非常重要。活动的执行者和策划者不仅需要清楚吉野家的目标客户和当下最火的社会热点，还必须准确

地抓住目标客户当下的关注点和兴趣点，从而打通整个传播渠道，这就是常说的MM传播守则：Message（传播内容）+Media（传播渠道）。

3.实现Online to Offline+Offline to Online

O2O需要有机结合线上和线下两种方式，才能最大化发挥微信的营销效果。当线上开始“疯狂帅锅”和“凭脸吃我”的传播时，同步地，在京津冀地区的所有吉野家门店都开展了该活动的宣传，在所有餐桌的角落都粘贴了参与活动的方式，从线下到线上再到线下。这两次活动从门店带来的流量约占整个传播所带流量的30%～35%。

互联网正在改变着人们的生活方式，也在颠覆人们的沟通和交流的模式，同时改变着传播的形态以及营销的模式。我们有理由相信，一个互联网时代，谁也逃不掉传统企业生存的边缘化。传统的餐饮企业要想生存下来，必须转换发展思维，并改变传统赖以生存的路径，借助最新的工具与方式与时俱进，创新发展。而O2O营销作为时下最符合市场趋势的主动性的内容式营销，已经得到各大互联网企业以及餐饮企业的青睐，也必将带来餐饮行业新一轮的营销大比拼与营销革新。

O2O就在我们身边，无论是我们所认为的：用移动互联网的本质也好、技术也好、思维也好，去改变、创新、提升或者重新构建吉野家的线下生意玩法就是O2O，不论我们所说到的卖煎饼的阿姨、大妈私房菜，还是雕爷牛腩、黄太吉，归根到底，都是利用互联网或移动互联网的优势去弥补线下的不足，使线上线下相得益彰。

13　步步高商城：全渠道、全品类战略布局的O2O探索

移动互联网时代来了，你不拥抱这个时代，就会被这个时代淘汰出局。互联网思维，我觉醒得晚，但我一旦觉醒，就动得很快。

——王填　步R步高集团董事长

以下的各种场景经常出现在人们的日常生活之中：好朋友过生日但没时间逛街买礼物，如果网上选好后送到聚会地点就好了；上了一天班懒得逛超市，如果网上下单后直接去附近超市取就好了；好不容易到了周末想逛超市，又不想因为长长的结账队伍而浪费时间，如果能手机支付就好了；小长假想出门旅游，又担心不在家收不到快递，如果快递有人代收就好了……如果你身在湖南，这些都不再是设想，因为一家名叫步步高的企业可以帮你实现。

步步高O2O思维的觉醒

2013年是电子商务高歌猛进的一年，也是传统零售行业阵痛蜕变的一年。电子商务的崛起把传统零售行业逼入销售额增长下滑、人才流失、竞争加剧的尴尬境地。2013年上半年零售行业延续了上一年的行业发展态势，宏观经济持续低位运行，城镇居民人均可支配收入和消费性支出增速均放缓，消费需求疲软。2013年全国百家大型零售企业销售额同比增长8.9%，增速较上年减缓1.9%，连续两年的增速下滑使零售企业零售额达到2005年以来历史最低。而同在一个碗里的电子商务则风生水起，保持着较快发展速度，成为拉动消费的重要渠道。中国电子商务研究中心发布的数据显示，2013年上半年中国网络零售市场交易额达7542亿元，同比增长47.3%，占社会消费品零售总额的6.8%，并保持持续扩大态势。电商的快速发展使曾经“衣食无忧”的零售企业倍感焦虑，在压迫和危机中寻求着变革之路。从PC时代的固定场所购物到带着手机移动购物，从个别会上网的小众人群到人人能上网的大众人群，对于传统零售企业而，线上线下融合的O2O模式较比简单的B2C是更好的转型机会，于是一种新的商业模式应运而生。

苏宁云商、友阿微购、掌上中百等众多传统零售商纷纷搭乘O2O概念快车跟上这个快速发展的时代，始创于1995年的步步高集团发展多年始终坚守线下发展，从未逾越半步。如果消费者对步步高的印象还停留在以往的复读机等商品上就太落伍了，步步高集团现已发展成为拥有超

市、百货、电器、餐饮、便利店、娱乐、大型商业地产、金融服务等业态，连锁门店遍及湖南、江西等各省市的大型零售商。步步高曾表示不会进军电子商务领域，甚至在2013年的两会期间，身为人大代表的董事长王填还建言：为使线上线下公平竞争，国家应对电商进行征税。也就在2013年年底，这家以传统零售为主营业务的企业在战略上发生了180大转变，从阿里巴巴高薪聘请了一支技术团队，开始布局步步高的O2O战略。步步高之所以进军O2O市场，主要还是受到马云的启发，马云曾说的“传统零售行业与互联网的竞争，说难听点，就像在机枪面前，太极拳、少林拳是没有区别的”。在步步高看来，整个市场不会是一家垄断，即使是有阿里巴巴这样的巨头，还会存在众多的利基市场。

步步高O2O战略的布局

面对电商对传统零售商的冲击，伴随着互联网思维的觉醒，步步高开始布局自己的O2O战略。

1.整合全渠道：最齐全的O2O战略

2013年10月，步步高集团举行电商战略发布会，发布会的主要内容是：借助PC+手机APP等线上渠道，结合线下门店、仓储、物流等资源，实施全渠道、全业态、全品类的O2O战略，通过全方位整合线上线下的所有资源，实现“1+1>2”的目的。

步步高之所以能实施此战略计划，主要是因为步步高集团旗下拥有超市、百货、电器、餐饮、便利店、娱乐、大型商业地产、金融服务等各种业态，连锁门店超过300多家，拥有会员700万。在步步高的战略规划中，所有的购物中心、百货、超市、电器、便利店等实体店都成为自提点，消费者可享受在任意地方实现网上下单付款，就近实体店取货的服务，即全业态的O2O。这样步步高将商城定位为“更近更贴心”，不仅仅为消费者提供商品，还能竭尽全力解决购物中所有意想不到的问题。步步高商城不仅提供百货、超市等各类商品服务，更涵盖了日常生活服务，即全品类的O2O。此外，随着移动互联技术的发展，步步高商城将通过手机APP、微购物等方式满足消费者商品浏览、在线下单、移动支付等需求，同时整合线下渠道，实现“网订店取”，即全渠道的O2O。通

过全业态、全品类、全渠道的O2O布局，高效整合所有现有的线上线下资源，满足消费者随时随地的各种需求。

2.实行本地化：最落地的三种O2O模式

为提升客户体验，步步高对超市O2O模式提出三种设想。

模式1：网上下单+仓库发货+自提点提货

客户在网上订购商品并提交支付后，选择就近实体超市或便利店为自提点；电商仓库发货，商品随门店配送车辆捎带被送到超市工作台，与此同时发送订单出库短信给客户提示客户到实体店进行提货；客户凭短信密码到超市提货，整个购物流程结束。这便是步步高商城O2O第一种模式：网上下单，门店提货，简称“网订店取”。目前步步高旗下70多家汇米巴便利店被开发为步步高商城提货点，而在未来，步步高线下所有门店将都可以实现网上下单，门店提货。这种模式便利自由，可以打消客户网购后无人在家收货，收货时间受限的顾虑。

模式2：网上下单+实体店打包+实体店送货

客户使用网络或移动端下单并支付，选择现场提货或送货上门，订单转交物流中心处理；否则，订单交给门店处理，门店客户端收到订单信息后，门店拣货员开始根据订单拣货并打包，最后门店配送员送货上门。此种模式与最常见的淘宝模式差不多，但由于步步高整合了线下实体店，订单在离顾客最近的实体店被处理并打包，实地距离被缩短，因此客户等待包裹的时间被大大压缩。

模式3：实体店购物+手机支付

在此种模式中，消费者在实体店中通过手机扫描商品上的条形码或二维码，并通过手机支付后，拿着商品离开门店。此模式能使消费者快速付款，免去排队，真真切切地为顾客节省了大量宝贵的时间。

3.借力便利店：最深入的O2O布局

在O2O模式中，线下“O”是决定成败的重要因素。对于步步高而言，其线下的门店、便利店便成为其转型O2O的战略优势资源。在近20年的发展过程中，其已拥有200多家线下门店，且从2011年下半年开始，其在“长株潭”地区便已布局了汇米巴便利店，到2012年年底已经将近100家。这些门店，特别是便利店就是承接其O2O战略的重要连接点。便利店既是配送渠道，又是实体店铺、临时仓储；既是商品提供渠道，又是服务提供渠道。便利店以其嵌入社区、目标客户稳定、本身在线下等特征，受电子商务冲击相对较小，借助便利店实现O2O模式，相当于在线上线下这种无形的距离中安插多个连接点，既增加实体店流量，又可增强网店入口能力。按照步步高的规划，未来的战略业务领域主要分布在百货、便利店、超市这三种业态上，借力便利店强大的配送网络，能有效整合三种业态的商品和服务资源，最终实现“多渠道订购——网上支付——随地自提”的O2O模式。

2014年年初的某天下午，家住长沙市开福区湘江世纪城的李小姐收到这样一条短信：您在步步高商城购买的商品已经送至湘江世纪城汇米巴便利店，请在方便时领取。下班后，李小姐凭借手机验证码在小区门口的便利店领取了自己前一天订购的商品。这就是步步高商城O2O模式

中网上下单、门店提货的一种，也是步步高商城真正实现的一种配送模式。目前步步高70多家汇米巴便利店都被开发为步步高商城的提货点，未来步步高计划在长沙开设1000家便利店，全面打通线上线下渠道，凭借线下实体店优势满足当地消费者线上需求，全面提高本地消费者对步步高的满意度。

4.解决物流配送：提升O2O体验

传统零售业进军O2O领域面临诸多的困难，线上线下难以“打通”、供应链短板甚至IT技术以及运营人才短缺都是阻碍。对此，步步高的解决方案是实行本地化O2O，即以本地化的供应链，低成本、高效率地满足本地消费者的线上需求。即使是主打本地化O2O，物流配送半径仍是步步高所面临的严峻考验。对于消费者而言，他们没有理由必须知道商家的物流和信息流如何复杂，在他们的直观判断中，步步高作为本地企业，其配送速度理应比其他商家快。为符合消费者的思维习惯，保证配送环节的便捷、高效，步步高计划于2014年建立自己的物流公司。在战略初期基本上就是满足“长株潭”三地的物资配送，在未来的2～3年时间内，在湖南省实现4小时到货。

“Better Life”是步步高的愿景，也是步步高给消费者的承诺。消费者的需求是多变的，没有哪种单一的方式能满足消费者的购买意愿，步步高致力于线下线上齐头并进，使步步高的客户享受到在任何一家店（无论线上线下）购买步步高商品，都可以在所有门店或在线上付款，可以选择在任何一个步步高门店提货，或选择送货上门到本地任何地址的超

VIP服务，全面提升用户购物体验。“显然，步步高思考的不仅是销售商品，而是提供一种全新的生活服务模式。这种模式一旦建立，市民不管身处何方，只需点一下鼠标、按一下手机、打一个电话就能在最短的时间内购买商品、享受服务。这一模式或是整个消费领域的一场革命，也是人们生活方式的一场重大变革。”中央财经大学谭云明教授如此评价步步高O2O战略。

步步高O2O模式的实践

1.构建网上商城平台

2013年12月26日凌晨，湖南省最大的网上商城——步步高商城成功上线，并于上午10点08分在长沙市岳麓区步步高广场店举行了启动仪式，这标志着步步高O2O全渠道战略模式已经正式启动。为成功实现线下实体店会员导入线上平台，步步高集团上下团结一致，不遗余力地推广步步高商城。董事长王填亲自在微信圈里连续多天邀请好友注册。在整个集团内部，展开邀请注册人员的有奖竞赛，把所有员工都动员起来。集团CEO李锡春则带领步步高电商团队通过门店、微信、社区、媒体宣传等方式全方位立体推广步步高商城，并通过注册送消费券、玩游戏抽大奖、微信推广等促销活动大力吸收会员。消费者只需登录步步高官网，输入邀请码、点击注册，就会获得一个注册礼包，内含20元电子购物券、一次抽奖机会和一个有奖分享链接。丰厚的注册礼金吸引了众多消费者的关注，商城正式上线前已吸纳会员超过30万，打响O2O战略“开门红”。



2.开通客户端，丰富体验

为迎合消费者的移动端需求，2014年年初，步步高商城立即推出手机APP，步步高百货与超市齐头并进，并驾齐驱。步步高百货APP所提供的即时时尚讯息、扎堆一上、实体店折扣优惠信息一网打尽等功能，是想把线上用户引到线下；而最新优惠活动、会员卡积分实时查询等功能，意在将步步高变成消费者的生活管家，其所提供的不仅仅是商品，更致力于提升消费者的生活品味，无论男女老少都能在这里找到属于自己的定位。此外，“精致女士”模块为女性消费者提供了衣着色彩搭配小技巧、冬季美容护肤小窍门、家居生活好帮手等知识；“魅力男士”教男性消费者如何正确使用剃须刀、如何搭配领带等知识；“可爱Baby”里则有如何纠正宝宝挑食与偏食、婴幼儿花露水的正确使用方法等信息。步步高商城手机APP不单纯是商品促销手册，更像是一本百看不厌、爱不释手的百科全书，变成了消费者的刚性需求。



3.网订店取，提高顾客价值

自20世纪80年代，美国电话电报公司为改善自身服务质量提高竞争优势，开始调查顾客对本公司提供服务的满意情况以来，提高顾客满意度作为公司经营效率改善的有效方法成为众多企业竞相争夺消费者的重要手段。在互联网时代，顾客满意度因直接影响商家信誉和其他顾客购买意愿，极其更是众多商家的终极追求。提高顾客让渡价值是提高顾客满意度的关键，顾客让渡价值这一概念菲利普·科特勒在《营销管理》一书中提出，为顾客总价值减去顾客总成本后的差额，即顾客为获得某一产品与服务所期望得到的产品价值、服务价值、人员价值等减去为获得这一产品所花费的货币成本、时间成本、体力成本后所感受到的实际价值，顾客让渡价值越大顾客满意度越高。而O2O的本质就是服务，即提升用户体验。O2O最初的连接点就是为了提升用户体验，商家所有的O2O布局也围绕了此。网购节省了顾客时间成本，但无法体验购物乐趣，且网购无法解决送货上门时无人收货的问题。步步高推出的“网订店取”既减少了顾客总成本，又为顾客着想解决了后顾之忧，提高了顾

客让渡价值，而尝到好处的消费者其顾客满意度自然也随之提升。但由于缺乏成功的经验借鉴，步步高也只能摸着石头过河。仅依靠自己的订单，是否能吸引足够多的顾客改变习惯选择“网订店取”，便利店在全渠道物流中的价值几何？这些还都是未知数。步步高“网订店取”模式实施四个月来，从消费者的反馈看，实施效果超过预期并赢得了一批忠实粉丝。

4.全方位促销、推广

2014年3月初，针对即将到来的三八妇女节，步步高网上商城承诺全网最低价，无论顾客购买多少商品，均享受全场包邮的优惠。同时步步高网上商城还推出放价促销活动，每天都有上百种商品放价特卖。除了团购优惠、放价促销，步步高商城还利用明星造势。妇女节当天下午2点，《天天向上》著名主持人欧弟现身步步高广场长沙店，宣传推广其新专辑《This is OD》，步步高商城同步开放团购平台限量售卖欧弟新专辑，消费者可登录商城下单预订，通过商城购买的新专辑均可获得欧弟亲笔签名，更有机会赢取“欧弟粉丝见面会”门票一张。此举引发大量“欧迷”的追捧，吸引众多粉丝打开步步高商城网站点击购买。

步步高O2O转型的成果

从最初的战略布局到落地实施，步步高O2O战略已走过了半年之久，这期间步步高集团为O2O战略转型投入了极大精力，也获得可喜的成绩。早在步步高正式发布O2O战略前，O2O转型成效就初露头角。2013年9月步步高O2O概念股累计上涨36.49%，动态市盈率为22.76倍，资金净流入2731.32万元，甚至在9月24日一度涨停。2013年10月公司发布公告宣布正式进军电子商务领域，公司股价涨至15.35元，涨幅3.86%。步步高股价的一路看涨，表明投资者对步步高这个传统零售商转型O2O的赞同与认可，而步步高O2O的实际运营也没有让投资者失望。2013年12月26日步步高电子商务平台正式上线，作为步步高集团试水O2O经营模式的第一步，前期会员招募共送出总价值达1000万元的注册礼金，也收获了意想不到的火爆。商城上线当天，近40万注册会员蜂拥而至打开网站页面选购商品，瞬间产生的大量订单一度导致网络堵塞，其壮观程度堪比抢购春运火车票。从12月26日零点至27日零点，步步高商城上线首日网站集中访问量逾百万次，接到会员订单11096单，销售总额超过166万元。步步高商城上线后，依靠众多节日，推出丰富多彩的O2O促销方式，赚足消费者眼球的同时也给公司带来丰厚利润。2014年的三八妇女节活动期间，凭借线上线下配合的促销方式，丰富多彩的促销活动，步步高集团创收5.1亿元，同比增长近150%。步步高实体店拥有会员700多万，虽然短期内不可能将线下会员全部导入线上，

但步步高商城如潮的好评也说明消费者对步步高线上发展的认可。

步步高O2O举措不仅直接为公司创收，也间接带动公司精细化、智能化发展。通过发展O2O业务，公司扩大了销售，激活了线下门店，而且通过大数据挖掘实现了供应链优化、精准营销等，进一步提高了公司运营效率。

当前的电商竞争，在价格体系透明化、营销手段趋同化背景下，成本控制是决胜关键，实体店因其成本方面的天然优势，发力O2O有望在2014年真正爆发。但目前国外并没有非常成熟的O2O先例，沃尔玛、亚马逊等主流零售企业也仍处在初级的试水阶段。国内百货公司也主要是通过微信等平台吸引消费者，也尚处于发展初期，盈利模式尚未清晰化。2014年年初，央行发文叫停了二维码支付，线下商场期望通过移动支付实现O2O转型的步伐被延缓。业内人士分析认为，此前线下传统零售商开展的第三方支付业务，并没有完全解决零售渠道链条效率低下的本质问题，在此路不通的情况下，的确需要开辟其他O2O转型道路。O2O能否成为拯救传统零售业低迷的最后一根稻草我们不得而知，但由此带来的机遇和变革，却足够令人惊讶。商海水深也还是有很多人跳，家乐福、沃尔玛、大润发都有O2O行动，连与马云有亿元赌约的万达老总王健林也开始试水电商，不管赌局谁输谁赢，O2O是大势所趋。

步步高O2O转型带给人们的启示

步步高O2O全渠道战略涉及范围宽泛，希望把ABCD整合到一起产生化学反应，但最后能不能实现“1+1>2”还有待检验。O2O的本质是服务，是体验，是对用户心理的把握，是粉丝的形成、传播和再传播。做O2O就必须有一套用户体系，这个体系需要的是一整套社会化的玩法，要用心用情，而不是简单地开个微博、做个微信、开个论坛、建个俱乐部。从目前实际操作来看，步步高还未完全打通线上线下渠道，O2O战略还有很长一段路要走，其O2O模式最终是赔本赚吆喝还是笑傲江湖路，我们将拭目以待。

在互联网电商时代，面对低成本电商的价格战，传统线下零售商只能被动挨打；而在移动互联网时代，手机、平板等移动设备可以成为入口，可以更好地与消费者互动，传统线下零售商开始绝地反击，发挥门店优势。但O2O战略不是一朝一夕就能建成的，成效也不是短期内就能显现的，步步高O2O初战告捷，未来的路更长。

14　易淘食：缔造餐饮业的O2O生态系统

O2O不是什么新鲜的商业模式，其实很早就有，携程就是典型的O2O。O2O区别于传统网络公司最大的特点，它采用鼠标加水泥的模式，必须接地气，传统只有线上运营的轻公司做不了O2O。

我们真正要做的是O2O里面这个“2”，我们要做最“2”的公司。未来餐饮行业O2O不是互联网的人去开餐馆，而一定是开餐馆的人学习如何运用互联网。

——张洋　易淘食CEO

现如今餐饮行业O2O正在引起资本的热切关注，2013年7月15日，网上传出网络餐饮服务平台易淘食获得600万美元外部投资的消息，但一直未得到易淘食官方证实。这波风浪还没有平息，易淘食负责人就又于2013年11月向媒体证实，已经获得高原资本领投的近千万美元A轮投资。高原资本董事总经理涂鸿川表示，这是他花了很多时间跟进的一个项目，十分值得期待！而且，除了高原资本领投，还有几家本土投资机构参与跟投。目前这些资金已经全部到位。

那么谁是易淘食？打开易淘食网站，可以清楚地看到它的业务主要就是在北京地区提供外卖送餐和订台点菜业务。可为什么是易淘食？据业内人士透露，在目前做网络外卖的O2O公司排名中，“饿了么”占据约70%的份额，布局到京、津、沪、广、苏、杭等8个城市，而“锦食送”、“到家美食汇”、“绿淘”、“外卖库”等位列第二梯队，易淘食并不在

此行列。

能否想象有这样一家“三无”餐厅，做饭无厨房、点菜无菜单、结账无现金，餐厅里有的只是舒适的就餐环境和周到的服务。这样的“三无”餐厅存在的基础是易淘食正在致力于缔造的餐饮O2O生态系统。



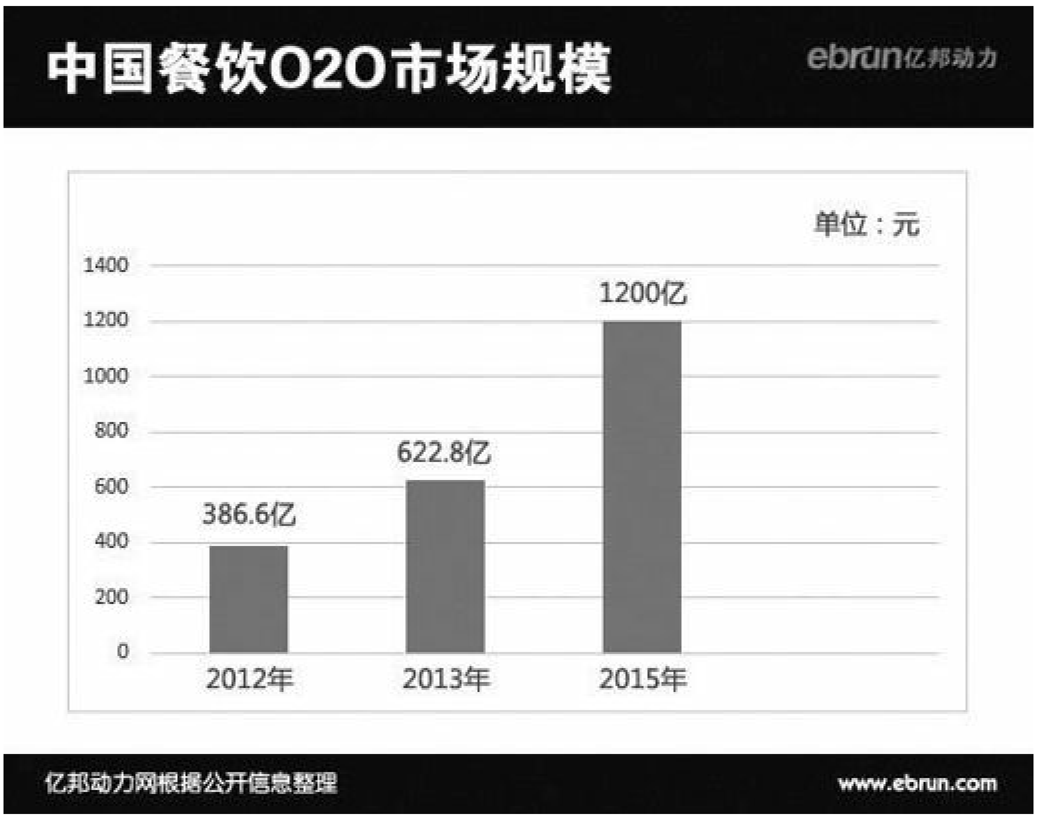
易淘食O2O的发展契机

生活服务业因其特有的现场体验特性，成为为数不多的还没有受到电子商务巨大冲击的领域，然而服务业偏偏又将成为超过工业的第一大产业，这让电商及互联网巨头觊觎良久。作为生活服务业的细分，餐饮业成为众多IT界人士试图涉足生活服务领域的突破口。继团购火爆之后，O2O成为互联网变革餐饮业的“流行”模式。

“对于O2O，我们简单理解就是把客户从线上带到线下，但是这更多是从互联网平台的角度出发来定义的，而对于线下商家来说是如何利用各类线上营销工具带来更多客流，我想首先要从线下做起，充分利用自己线下的商铺，把客户带到自己线上的各类平台上，通过一些日常的宣传维护，再经常把客户带到店里来，看上去这似乎成了一个offline to online to offline的模式了。”

经过近几年对中国餐饮业的观察和体验，我们认为目前中国的餐饮行业O2O市场仍然处于初级阶段，现阶段市场的发展几乎完全是由线上互联网企业推动，线下餐饮商户大多是被动地接受，餐饮行业O2O应当由线上驱动向线下驱动转变。无论是三大巨头的大平台战略，还是易淘食、大众点评及美团网未来的开放，它们都依赖于包括餐饮在内的本地商户的自我觉醒，也只有等到线下的餐饮商户能自主利用互联网的时候，中国餐饮O2O才能真正爆发，成为能产生下一个餐饮业淘宝的巨大市场。

2012年以来，餐饮业遭遇“寒流”，这让很多餐饮企业开始思考借助互联网进行变革发展的可能。统计数据显示，2013年上半年，北京市餐饮企业关店数达到2168家，行业发展处于近年来的历史最低点，其中，重点企业在二季度的行业亏损面达到了20%。餐饮业由于市场环境的变化出现增速下滑、利润下降的严峻挑战，然而，这正是促使餐饮企业从线下走到线上的最佳机遇。



O2O式网络餐饮平台布局

易淘食（www.etaoshi.com）是易淘星空网络科技（北京）有限公司（以下称易淘星空）自主研发运营的网络饮食门户网站，成立于2011年9月9日，是国内首家一站式网络餐饮功能性平台，为顾客提供订位、订餐、支付、配送等一站式服务。易淘食推出的手机客户端又为顾客提供了随时随地的订台、订餐、堂食点餐等一站式服务，让消费者畅享移动新生活。易淘食为消费者提供了线上线下的餐饮娱乐优惠、零食饮品网络订购服务以及安全的网络支付平台。同时，易淘食还为餐饮商家与人才提供了餐饮行业招聘信息的共享系统，从而为商家与就业者提供了及时准确的招聘与应聘的信息发布平台。

目前，易淘食下辖6大版块，分别是“易淘食”、“易淘订”、“易淘购”、“麦牛志”、“易淘客”和“易淘送”。下面我们对这6大板块进行简单介绍。



易淘食：已收录北京万家餐饮商户的菜品菜单，涵盖大部分提供外卖配送服务的餐厅，对于不提供外卖配送的餐厅，易淘食的专业配送团队"易淘送"为消费者提供服务。

易淘订：为消费者提供了在线聚会订台功能，消费者可根据用餐目的、用餐地点、用餐消费水平、菜系等多种选项自主预订心仪的餐厅。

易淘购：即易淘商城，是易淘星空自主研发的休闲食品饮品类垂直电商门户网站。作为国内首家集饮食电商与社区超市于一体的一站式B2B2C平台卖场，易淘商城致力于为消费者提供最便捷、最准确的饮品的网络订购服务。

麦牛志：Menuzine（Menu+Magazine）为易淘食旗下的饮食指南杂志，杂志每期收录二十余家餐厅的菜单，包含多种菜系，京味家常菜、

川菜、粤菜、云南菜、台湾菜、泰国菜以及快餐披萨等。Menuzine还网罗了多种零食饮品和各样好玩的娱乐信息。

易淘客：易淘客智能终端为顾客提供了随时随地的订台、订餐、堂食点餐等一站式服务。让顾客足不出户，畅想移动新生活。

易淘送：即易淘食旗下专业的城市短途快捷物流配送团队，旨在成为餐饮行业和零售业快递服务标准的领跑者，力求速度、准确、专业！易淘食的美食外卖将从人员卫生、包装统一等方面制定行业领先标准。易淘商城的零食饮品的订单，易淘送力求24小时送达。目前易淘食外卖送餐业务已在北京及周边地区展开，不久将拓展至上海、深圳、广州等地。

目前，望湘园、渝乡人家、大鸭梨、紫光园、品奇、芙蓉镇、暹罗象、花开日本料理等知名餐饮企业已加盟易淘食。

基于对餐饮O2O的理解，张洋的终极目标是要搭建一个O2O生态系统，开放给餐饮O2O企业来使用。易淘星空围绕着线下商户的需求下了不少功夫。由于做O2O餐饮几乎都要重复扫街、签约、建立呼叫中心、下单、人工更新菜单这些过程，易淘星空除建立了点餐定桌平台易淘食外，还组建了物流部门易淘送和专门的呼叫中心，而易淘客则负责为商户制作管理系统，并在支付环节构建了电子结算系统。易淘星空把这些事情做好并提供给创业者，避免重复投入。

张洋还创建了O2O产业共赢基金和O2O产业联盟，以及配套的O2O俱乐部、O2O大学。企业加入O2O产业联盟，可以获得各会员企业之间

深度合作的机会，实现线上用户资源共享，联盟还会联合全国各城市本地化物流团队组成“同城短途配送联盟”，为会员企业提供本地化物流配送服务。此外，O2O产业联盟为会员单位在城市扩张的过程中提供当地分公司注册、移动办公场地、会议室、产品项目孵化和市场调研、BD合作等服务；帮助会员单位业务在欧洲和美国落地，并提供启动资金支持等；借助O2O产业共赢基金的力量，产业联盟将会为优质会员企业提供种子天使资金，并为企业持续提供后续的资金支持或财务顾问服务。

正是由于搭建了这样一套O2O生态系统作为基础，“三无”餐厅才有可能得以实现。易淘食可靠的网络销售平台、网络预订系统、免费有效的网络广告宣传、全面的餐饮后台管理服务、安全的网络支付平台、专业的搜索引擎优化、口碑营销及社交网络营销等将会给餐厅带来源源不断的客流量和品牌效应。

打造全方位O2O服务的具体措施

为了切入中国餐饮O2O市场，易淘食选择了外卖这样一个切入点，因为外卖送餐的市场是一个更接近电子商务的市场，它不可避免地涉及物流。据了解，上海外卖送餐的市场已经达到7700亿元。

不过，国内餐饮企业的信息化程度相对较低，餐饮企业规模相对较小，信息化投入自然不多，间接导致与互联网的距离过远。同时，餐饮行业服务覆盖范围小，餐饮企业服务一般覆盖周边10公里之内，主要做周边人的生意，服务覆盖范围小导致对“线上”的依存度较低，对“线上”的渴望度也不是很高。

针对餐饮业的现状，易淘食为商家定制了线上“易淘店”，并配备外卖送餐、订台点菜、优惠活动等常用功能。商家信息、菜单、图片、优惠可根据餐厅需要通过iPad终端上传发布。易淘食最近与眉州东坡合作，为眉州东坡提供了全套的餐饮信息化系统服务，将APP与餐饮企业的门店管理、菜单电子化、外卖业务、集团呼叫中心业务、物流调度、数据化运营、会员忠诚度管理、宽带网络安装解决方案以线上和线下营销结合在一起，为餐饮企业提供了新的解决思路。

易淘食负责人张洋表示，对于线下传统企业做O2O，还是线上的O2O公司，不外乎考验几种能力：快递的分配和调动能力，这取决于核心的配送和IT系统；管理和运营成本的优化，涉及配送、商户的开拓和沟通，即系统的开拓能力；订单获取和客户关系维护，涉及配送、客

服、IT和市场；网络的运营和优化，涉及IT和市场；人员培训和标准化，涉及配送、客服和人事。

易淘食O2O生态系统的成效

作为一家餐饮O2O领域的网站，易淘食近两年抓住互联网和智能手机的广泛深度应用，使企业得到飞速发展，当前旗下已拥有易淘食、易淘订、易淘客和易淘送等产品，可以分为两个大类：面向B端的电子商务建设体系和面向C端的在线订餐网站。

面向B端的电子商务建设体系是易淘食的业务重点。对商家来说，易淘食不仅可以帮助传统的餐饮行业商家搭建自己的电子商务体系，还能通过易淘食自己研发的餐厅数据管理系统易淘客对餐厅数据进行管理。以易淘食的客户眉州东坡为例，眉州东坡是国内较早探索O2O实践的连锁餐饮企业。2013年5月，眉州东坡自己的“527美食速递系统”上线了，不仅通过外卖网站、APP客户端等方式拓宽获取用户的渠道，而且通过易淘食的餐厅数据管理系统完成对用户信息的沉淀和充分使用，如消费者的喜好、消费能力、消费频率等，都能在后台被消化吸收，以提高餐厅的运营效率。

易淘食在B端的客户主要由两类构成：一类是以海底捞、眉州东坡、金百万等为代表的餐饮连锁集团，目前在北京的47家全国餐饮百强企业中，已经与一半以上都易淘食建立了合作；另一类则为处于上升期的餐饮公司和品牌，易淘食为他们提供更为深度的offline到online的服务。B端提供了易淘食一半左右的收入，主要依靠向商家收取的系统服务费和每笔流水中抽取的交易费用。

而在易淘食网站所面对的C端用户也主要为这些商家的目标用户群体，客单价均在80元以上。据张洋介绍，目前的易淘食网站上，入驻商家中北京地区的有近3000家门店，共计近600个饮食品牌；北京地区每天产生的订单在4000单左右，全国范围内则超过7000单，这也构成了易淘食的另外一部分收入，从交易额中抽取一定比例作为佣金。

此外，除了高原资本领投外，几家本土投资机构参与跟投。此后将会有更多风投资本进入易淘食。可见，易淘食的O2O生态系统缔造战略被投资者一致看好，也取得了迅猛发展的骄人业绩。

餐饮O2O平台的经营模式与利弊

目前，O2O平台的经营模式各异，有的希望占领更大市场，有的更加注重利润，而且同一平台的经营模式会随着外部资本的注入发生重大变革。2013年11月，在线订餐外卖平台“饿了么”完成2500万美元C轮融资；而“到家美食会”也获得京东商城的战略投资。拿到投资后，网络订餐市场的“烧钱”大战一点不逊于如今的“嘀嘀”和“快的”之间的烧钱行为，从给每一家餐饮商家数万元的补贴，到给用户“赠饮”和优惠，各种补贴令人眼花缭乱。餐饮O2O网络平台目前主要有哪些经营模式，各种模式又有哪些利弊，餐饮业电商应当如何设计经营模式呢，我们一起做如下探讨。

1.三种模式大比拼

目前，在线订餐市场的盈利模式有三种：一个是向餐饮商家收费，通过为餐饮企业提供订餐系统，帮助其扩大销售规模，从而收取商家固定的费用；二是作为平台方的公司，每产生一个订单，从餐饮企业收取10%～20%的佣金；三是主要来自于物流配送的费用，目前市场配送一单的平均费用是6元。

“饿了么”在拿到红杉资本领投的融资后改变了对商家的收费模式，从之前向每个商家每年收取几千元的服务费用转变成提供免费服务，大幅降低了商家进入的门槛。对于这一举措，“饿了么”CEO张旭豪强调，

他们更多的是考虑扩大用户规模和覆盖范围，先把市场做大，不考虑盈利。对于未来的盈利模式，张旭豪坦言他们团队内部其实已经很清楚，只是现在这个阶段并不急于变现，这也是资本方一致的意见。

在营销观察家肖明超看来，“饿了么”不急于赚钱和变现是为了做“在线订餐行业的淘宝”，做一个足够大的订餐平台，有足够大的流量，这样未来的商业想象空间就会比较大。目前，“饿了么”有2万多的入驻商家，以中小餐厅为主，占到80%。而其他竞争对手的入驻餐厅数量还只有几千家。如果未来能做成一个真正的平台级别，对于“饿了么”而言，确实想象空间比较大，就好比淘宝在平台没有做到足够大的时候一直都坚持免费；当平台足够大的时候，广告位、淘宝直通、竞价排名等都成为盈利点。

在线订餐市场作为一个典型的O2O应用，既存有传统餐饮生意的本质，又能给人们带来基于互联网经营的想象空间，但前提是，你要能活到那一天，而不是仅仅依靠资本市场砸钱和输血。据了解，“到家美食会”目前与餐饮商家的分成在每一单15%以上，此外，送餐费是一单6元，按照目前的订单量和订单额，完全是可以赚钱的。易淘食从订单管理切入，帮助餐饮商家打造了一个软硬件结合的管理系统，信息时时共享，而这套系统易淘食大部分都是卖给餐饮企业的。

2.有效掌控是核心

如何帮助餐饮企业最大化做好订餐外卖服务和配送的安全性，这对于在线订餐平台来说尤为重要，而这背后显然要有强大的技术支持和专

业的配送服务做支撑。易淘食是唯一一家做了系统对接的在线订餐平台，在系统对接后，易淘食能够与餐饮企业深度沟通，及时准确地展示餐厅和菜品信息，在信息管理方面方便了很多。

易淘食从订单管理切入，帮助餐厅打造一个软硬件结合的管理系统，提供整体的技术解决方案。这个系统包括了收银机、收银系统、服务员点餐系统、点餐的Android pad、后厨出菜系统、包房预订系统、等位系统等。系统可以直通餐厅后厨，与餐饮企业的数据是时时打通的。餐厅哪个原料没有了，哪个菜不能做了，都会显示出来，然后系统会自动在APP上屏蔽这道菜；如果某个餐厅改变菜价，也会时时在系统中显示；如果某家餐厅后厨的工作量已经饱和，无法提供必要的外卖，系统也会在APP上将这家餐厅暂时屏蔽；易淘食的系统与餐厅的进、销、存绑定，还可以有效帮助餐厅进行网络库存管理。

易淘食与餐饮企业这样的深度合作，让餐饮商家获得了明显的收益：眉州东坡上线易淘食系统两个月后，营业额周增长率达到20%，额外互联网订单每天超过1300单，流水达13.5万元，一年估计能做到5000万元。而对于“饿了么”，每天几万的订单量，虽然系统无法进入到餐厅的后台，不能时时监控订单进度，但对于订餐配送的预期管理也有着自己的经验。

3.事关O2O能否闭环

重模式与轻模式的区别在于是否涉及配送环节，轻模式不涉足配送环节，所以没有形成网络订餐O2O的闭环。

作为易淘食旗下的配送公司——易淘送每天都承担着来自易淘食近万单的配送业务。为了能够时时掌控每一个订单的情况，公司给配送员专门配备了智能手机，基中安装了一个内部配送APP。这样，在送餐过程中配送员可以随时查到订餐情况，而用户也可以及时跟配送员保持联系；更为重要的是，有了这台智能终端设备，系统就会把来自一个区域甚至是一个写字楼的订单自动地汇集到相应区域的配送员手里。如此一来就减小了配送半径，这也是易淘送能在1小时内配送到家的一个重要因素。

为了保证服务质量，易淘送为配送人员列了200条“军规”，推出12分制管理模式。每个物流配送人员如果触碰了军规就会扣分，扣完12分就自动下岗。即便是客户付账后，没有足够的零钱，被公司知道后也会被扣分。

分布在北京、上海、深圳、成都、天津等城市的易淘送物流配送员目前已经多达300人，而另外一家在线订餐平台“到家美食会”的订餐配送人员多达900人。相比之下，在国内占市场份额更大的“饿了么”，因为不做物流配送，人员规模就相对少很多，但是他们却在全国12个城市开设了分公司，扩张速度明显快于其他公司。

“到家美食会”华东区总经理魏刚坦言，作为在线订餐市场上重模式的代表，因为需要有地面配送团队的配合，前期的投入很大，发展速度也相对慢一些，但是他觉得这样可以构建核心竞争力。建立合作关系的餐厅多数是定位中高档的连锁餐饮，对服务要求相对比较高，他们也希

望外卖这一块能成为餐厅的延伸服务，而“到家美食会”的物流配送在每一个环节都可以跟踪到订单的情况，保证1小时送达。

而以“饿了么”为代表的轻模式在线订餐机构，其起家于上海交通大学周边的餐饮市场，这样的创业基因注定“饿了么”定位于高校周边中低档餐饮的订餐业务，由于不涉足配送环节，所以很难形成一个订餐O2O的闭环。

15　7天酒店：借力O2O模式去OTA化[1]

O2O的目的不是为了销量，而是去获得和维护消费者。

——冯华魁　亿欧网专家作者

[1]　本章作者感谢亿欧网联合创始人黄渊普先生授权使用其文章“七天连锁酒店：用O2O反攻携程艺龙”的部分观点。

不堪忍受OTA“剥削”，制定“会员直销+互联网服务”战略

酒店的销售渠道模式一般分为直销和分销两种：直销模式主要是指客人直接到店入住，或者通过酒店的官网、淘宝直营店进行预订；分销模式主要是指消费者通过旅行社、协议客人或通过携程、艺龙等OTA（在线旅游代理商）代理入住。对7天连锁这样的经济型酒店来说，通过OTA等分销渠道获取的客源远远超过高端酒店。

然而互联网对酒店行业最大的冲击来自于分销渠道，一方面是互联网带来的巨大流量，另一方面是高昂的成本费用，这让酒店集团对在线代理商爱恨交加。一个订单的佣金比例可能高达10%，而携程、艺龙这样拥有强大线上流量的代理商则谈判力更强，其要求的佣金比例可能高达20%，这使得越来越多的酒店想尽办法重塑自己主导的话语权。

7天连锁酒店早期在行业内以成本杀手和严格的渠道控制在经济型酒店中闻名，并依靠低价和单个城市扩张策略突破如家、汉庭的封锁。3年前，其创始人郑南雁曾用“减薪1/3”作为保证，劝说董事会同意7天逐渐划清与携程网的生意关系。支持他做出这样决策的依据是，当时7天连锁酒店的回头客比例已达到80%，所以他有理由相信即使不靠携程，7天依然能保持很高的入住率，庞大的用户规模和发展速度是7天未来能够对抗OTA的核心利器。

能够支持7天连锁酒店与携程划清界限的基础是其会员体系，特别是直接连接的用户。酒店业普遍存在“协议价、旅行团价、中介家”等纷乱的价格体系，而7天只拥有会员价和非会员价两个体系，这样便让会员能够享受足够的优惠；而7天内部的考核系统也围绕会员进行，主要考核指标由最初的单店开房率和利润率，变为现在的单店发展的会员能为整个7天带来的贡献值。7天连锁酒店也因此创造了99%的客源来源于直销的神话。

然而如何让7天摆脱稳定发展，让整个集团进入快速增长期；如何更快速获取会员以及围绕这些会员提供增值服务？这些问题都是摆在7天连锁酒店面前的重大课题。

在中国酒店业，7天连锁酒店采取的是会员制直销经营模式。直销模式顺利运行的关键前提是要打造具有自身特色的CRM体系，这方面受益于创始人郑南雁的IT背景。在7天连锁酒店刚成立没多久，就借助自身的技术优势，于2005年7月开始构建自身的CRM系统。到2008年11月时，其会员总数便已接近800万；根据其官网披露的数据显示，截至目前7天连锁酒店的“7天会”拥有的会员数量已达7000万，跟同行的经济型酒店相比，这个数字已经独占鳌头。即便与全球最大的几家酒店集团相比，这个数字拿出来也毫不逊色，洲际酒店集团的“优悦会”在全球拥有4000万左右的会员，万豪酒店集团的“万豪礼赏”则有4000万会员的规模，稍微差一点儿的希尔顿酒店的“忠诚计划”也拥有3000万左右的会员。

7天连锁酒店的订单绝大部分来自于会员，这些会员又主要通过互联网来订房。早在2010年，来自7天官网的客房订单中就已超过80%。基于此，可以得出如下简单的结论——7天连锁酒店的会员体系从一开始就有具有浓烈的互联网属性。事实上，7天连锁酒店对互联网的重视程度与国内同行业的其他企业相比也是遥遥领先。7天连锁酒店刚成立不久就开通了官方网站；进而在2007年进行升级系统，提供手机WAP预订服务；到2009年1月，其网站在Alexa上排名便已遥遥领先同行。

充分利用微信，7天在酒店O2O领域一枝独秀[1]

随着移动互联网的发展与普及，越来越多的消费者采用移动网络购物，制定符合自身需求的旅行计划，他们会通过商家的官方微信、各类APP预订酒店房间，并找到酒店附近的各种饮食、娱乐场所。商家通过提供各种便捷的服务，降低了消费者的各类成本，创造了消费者的需求，提升了顾客的感知价值。在中国的经济型连锁酒店中，7天是最先充分利用微信平台提供各项便捷服务的企业。

1.支持微信预订与支付

7天连锁酒店拥有天然良好的IT基因，因而在酒店IT服务创新方面一直走在行业的前列。通过与微信团队的联合攻关开发，7天连锁酒店成为国内首家可以通过微信预订酒店并通过微信便捷支付的经济型酒店，其为消费者带来的便捷性，不但为消费者所称赞，也为同行业中的其他企业在服务创新的多元化方面树立了榜样。

消费者通过微信预订酒店并进行支付，不但能够边玩边订酒店，同时还能获得很多的微信支付优惠。除了2013年开展的“我要喝水”、“双12优惠，你充我送”等系列让利活动外，7天连锁酒店还承诺，只要用户关注了“7天会”，就能在第一时间了解“7天会”所开展的最新活动，同时对于采用微信支付的会员还赠送旅行洗漱包。

2.玩转“微信+O2O”模式

想借助微信平台开展O2O模式的酒店企业比比皆是，但是真正做出成绩的却寥寥无几，早先被当做教案的布丁酒店如今也悄无声息了，但7天连锁酒店的“7天会”却能一枝独秀，主要因为7天在以下几个方面的把握和努力。

（1）利用微信的移动CRM属性，创新客服服务

根据营销中的4P理论，酒店行业的核心产品就是产品加服务，其他的都是外延产品，但这些外延产品是企业特色定位/创新的最佳之处。除了客房这些硬件体验以外其他的就是软性服务，在软性服务中客服又是非常重要的一块，如果能够更便捷、更高效、更有趣地提升客服体验，其所带来的效果便不可估量，而微信恰恰是一个天生的移动CRM平台。相对比于其他企业而言，7天连锁酒店开通微信公众平台算是后来者，直到2013年5月底，7天连锁酒店才正式推出官方微信公众号“7天会”，这并不是7天连锁酒店后知后觉，而是他们一直在寻找微信和酒店本身业务的最佳结合点，最后才发现这个结合点是客服。

因此7天连锁酒店从一开始就专注于微信客服这块，鉴于酒店行业业务的特殊性，客服服务不能完全依赖于“关键字”机器人应答，更多的还是需要用人工去处理。尽管如此，微信客服相较于传统的电话客服来说，其具备延时应答的功能，也就是说一位客服人员可以在一段时间内回答多个问题，并且这些通话数据还可存可查，以及方便管理住客，这些特性大大提升了客服的工作效率。在电话客服时代，100个客服人员每天所能接听的电话数量在5000个左右；使用微信进行客户服务的话，

只需要30个人的运营团队，且每天还能处理10000多次会话。在使用微信客服之后，虽然7天连锁酒店从1700多家发展到2000多家，但是客服人员却没有增加过。

未来，7天连锁酒店还计划将微信客服直接与所有的酒店前台打通，这样消费者可以直接通过微信来获取当时所入住的酒店的各种服务，因为7天连锁酒店发现现在的年轻人可以随时拿着手机，却不愿意多走两步跑到床头拎起电话进行咨询。

（2）提升微信端的用户交互体验

消费者在“7天会”中完成酒店搜索、房间预订、支付整个购买流程只需要5秒钟，真正打造了一个移动端酒店O2O闭环。但这背后是7天连锁酒店在用户交互体验方面的努力。虽然微信提供了服务号的开发框架，并规定了一定的标准。但每家企业都有自身的特殊需求，为提升微信端的用户交互体验，7天连锁酒店启动了自身的开发，无论是在整体的功能架构还是在交互的细节方面，都下足了功夫。在自定义菜单的功能设计上，7天连锁酒店汲取了布丁酒店的教训，布丁酒店最早是把会员信息放在第一位，这是一个比较差的功能规划。对于一个客人来说，其所关注和打开一个公众账户的目的是快速预订酒店，而不是进行积分查询。7天连锁酒店在预订酒店这个功能的子菜单里除了常规的通过地理位置找酒店外，还结合7天自身特点设立了特价房预订栏目，而签到功能结合积分抽奖更是大大提高用户的活跃度和互动性。

在酒店预订流程中很重要的一环便是在线支付，7天连锁酒店在行业

内是首家接入微信支付的企业。在如何提高客人使用微信支付比例上，7天连锁酒店花了不少心思，最后在支付页面做了一些小调整，就是这一个小小的措施竟然使得微信支付比例从10%直接拉升到50%。

另外值得一提的是，7天连锁酒店一直紧跟着微信的开放节奏，只要微信一开放新的API，7天连锁酒店就立马应用并加以开发利用。比方说，消息模板功能贯穿了客人从订房，到取消、入住、支付等通知等整个流程，顺带把住客退房后的满意度调查也在微信里完成了。

（3）注重细节，提升与“粉丝”的互动体验

相对于拥有7000万会员的7天连锁酒店而言，从其他的服务端向微信端转化100万“粉丝”并不是难事，但如何推出用户真正需要的活动是难事。7天连锁酒店除了在客户端本身的各种交互上下功夫，还在如下方面进行了运营努力。

第一，采取纯文本回复，提升咨询效率。最初7天连锁酒店的公众号里有一个很奇怪的现象，那就是大部分查询结果都是纯文字回复。7天连锁酒店给的官方解释是：图文消息虽然看起来美观，但他们在实际运营中发现，图文消息一方面拖延了消息回复速度，另一方面用户查看不但费流量还增加环节；对于即时的信息咨询而言，纯文本内容的方式更为用户所接受。而且图文消息下发的退订率也大大高于纯文字的。

第二，采纳“粉丝”投稿，提升“粉丝”参与感。在与“粉丝”互动方面，7天连锁酒店也别出心裁，开通了“7天约稿”功能，鼓励自己的“粉丝”将其在旅游中的各种体验记录下来并分享，稿件一旦录用就给予相应的推

荐和奖励。这种互动的方式为各家企业所积极探索，一旦运营成功这些内容将成为官方的重要内容来源，一方面增加了“粉丝”的参与感，另一方面还能使其体会到受重视的感觉，这很贴合酒店公众号的定位。

第三，无处不在的二维码推广，增加互动的入口。罗马非一天建成，7天连锁酒店的微信推广如此成功，只因为他们更注重细节，更贴合用户心理和行为。其所采用的推广方法主要是线下渠道结合线上活动。在线下，他们会在自己酒店内合适的地方摆放各种二维码易拉宝，方便用户扫描参与，在线上则通过一些优惠活动让用户分享、传播、参与。

总之，7天连锁酒店无论是在产品和运营上，还是在深挖行业需求，找准用户痛点上，都下足了功夫。短时间内就在微信公众平台上建立了O2O的闭环尝试，成为行业发展的创新者和引领者。相信在不久的将来，7天连锁酒店还会将更多的服务推广到线上，通过自身的官网、APP以及微信建立自己的O2O平台，以便掌控自己的用户和渠道，最终摆脱OTA的束缚。

[1]　本文感谢ZTalk@青龙老贼授权使用其“7天连锁酒店微信订房单日破万背后的秘密”的部分观点。

试投广点通，低成本高效获取会员

7天连锁酒店虽然已经累计了7000万的会员，但市场竞争促使他们不可能只在这7000万会员层面服务，如何低成本高效率获得新会员一直是他们的追求。

为此，7天连锁酒店瞄准效果广告平台——腾讯广点通，在广点通平台上开展“注册新会员立享77元五星级大床房”活动。7天连锁酒店在这个平台上开展这次活动的真正目的是想从QQ空间、QQ客户端、手机QQ、手机QQ空间等地方筛选出适合自己的会员。

根据7天连锁酒店透露的数据显示：其在广点通上，通过分期、分广告位等方式试投了不超过半个月的时间，以接近6000元成本的代价获得了405位顾客的会员注册。新增的405个会员中有140人去线下酒店进行消费，注册转消费率高达35%，而7天连锁酒店以往用其他渠道的注册转消费平均比例约为20%。这为7天连锁酒店以低成本获取会员开辟了一个新的渠道。

做好线下的O，服务好线下会员，以会员为中心去OTA化

7天连锁酒店在线上固然做得不错，但它毕竟不是纯线上互联网公司，如果消费者在线下得到不相应的感知价值，那么线上的一切努力都会变成泡影。对于7天连锁酒店来说，要想玩转O2O，线上O必须与线下O同时发力。

以前，在同行的印象中，7天连锁酒店就是“价格杀手”。然而，这个称号其实是对7天连锁酒店的误解。7天之所以能像沃尔玛一样提供低价格，主要是因为他们砍掉了给OTA的佣金，同时还砍掉了很多酒店里面不必要的装修，从而将这一部分的价值让渡给消费者，提升了消费者的顾客让渡价值。

当然，虽然价格上优惠，但服务上不能太差，如果跟普通的旅馆差不多，会员也会用手投票，而选择去其他酒店。7天连锁酒店之所以不设宽敞的大堂，不是因为投入不够，而是不希望客户在大堂等待太长时间，现在消费者到任何一家门店能做到3分钟内入住。7天连锁酒店房间里面的东西都按照最优原则设计摆放：不放置大柜子是为了节省空间，商旅客户使用大衣柜的机会不是很频繁。消费者入住酒店，酒店就应该提供关于提升睡眠质量的核心产品，在这个问题上7天连锁酒店毫不吝啬，因此它的被褥枕头都达到了五星级酒店的标准。此外，作为7天连

锁的会员，还能享受提前订房、延迟退房等各项福利。

7天连锁酒店之所以如此重视会员，想尽办法努力打造自身的CRM体系，因为7天连锁酒店发现，他们的竞争对手不是酒店集团，而是那些OTA（如携程、艺龙之类的网站）。7天连锁酒店强大的用户（会员）规模和速度发展会是他未来对抗OTA的利器。特别是在7天连锁酒店被私有化成为铂涛酒店集团的一部分后，7天连锁酒店所积累的会员为整个集团的发展提供了更强大的支撑作用。因为铂涛酒店集团其他几个品牌的目标用户则是中高端、有个性的人群。集团想通过从7天连锁酒店固有的7000万会员里面筛选合适的会员助力其他品牌发展。

7天酒店创始人郑南雁认为：“互联网思考方式不是免费和营销，也不单单是建立电商网站，而是解决连接和信息不对称。与互联网企业一样，铂涛酒店集团强调入口和用户规模：通过共享7天连锁酒店积攒的7000万会员，以加盟而不是直营扩大规模并迅速迭代；铂涛酒店集团未来的目标是反攻OTA。”从2013年年底开始，7天连锁酒店在微信客户端、广点通上面的行动表明其O2O推广的模式及资源日渐完善，这也与7天连锁酒店O2O的会员思路不谋而合。2014年，7天连锁酒店将与腾讯广点通继续展开深入合作。

卓越的成效

微信所覆盖的用户群体以及在应用上的活跃程度，成为各酒店将传统会员制推向移动端“粉丝”制的主要驱动力。7天连锁酒店于2013年7月开通自身的微信公众账号“7天会”，自服务号开通并开展微信订房业务以来，单月的微信订单迅速递增至10万张。其中80%用户是7天的老会员，日均微信订房数量超过5000单，远远高于来自OTA平台的订单，值得一提的是，2013年最后一天订房数破万。不仅如此，二次订房人数比例也超过了七成，使用微信支付结账的消费者超过了四成，退订比例从以前的20%降到如今的4%。截至2014年4月其“粉丝”数已突破100万。凭借强有力的数据支撑，在2013年11月微信主办的合作伙伴沟通大会上，“7天会”被推选为经济型酒店行业标杆。

酒店行业开展O2O模式的企业也不少，但7天连锁酒店在线上会员获取和线下服务提供上有不少独特之处。其O2O的思路大致是：利用自身技术优势构建强大的CRM体系，在线上通过探索低成本高效获取会员，并借助各种先进的技术创新会员服务；在线下，始终注重优化各种体验服务；通过实现线上线下结合，最终成功实现对OTA（如携程、艺龙）的反攻。

16　优衣库：服装业的O2O战略转型与实践

做产品，最难的是保持敏锐度，但是最需要的也是保持敏锐度。不断地反思，不断地自我挑战，是保持敏锐度的重要方法。如果有一天，我们变成了第五只猴子，不知道为什么以前要这样，只知道墨守成规，不去尝试改变，是非常可怕的。

——傅盛　金山网络CEO

优衣库品牌建立于1963年，由最初一家小服装店发展成为财务年度（2012—2013）营业额达到11430亿日元（相当于80.6亿欧元左右），在海外有超过500间分店，全球共有1300间分店的服装品牌，其以低调、简约、时装、科技、仓储式、自助型购物方式在竞争激烈的服务行业突围成功。优衣库的成长过程坎坷但能及时调整保持正确的方向，这得益于优衣库掌门人的魄力和眼光，也练就了优衣库坚持品牌理念、保证产品质量、不断创新进取、顺应市场变化的发展方式。

中国一直是优衣库品牌发展战略中最为重要的市场，从2002年开设的第一家店铺到2013年5月在全国已开设200多家店铺，其中从第100家店铺发展到200家，仅仅用了一年半时间，这样的发展速度使在低迷期的服装业着实令人震惊。在大家都还担心和讨论互联网的侵入、如何应对互联网对线下实体店的冲击时，优衣库却从另一个角度看到了线上的发展商机，并积极尝试着如何利用线上入口，提高线下实体销售，而且成绩斐然。

优衣库清晰的O2O战略布局

优衣库相关负责人对O2O的战略思考：“移动互联改变了整个服装行业的发展方向，线上线下的互动已成为不可逆转的趋势，我们必须顺势而为。线上支付、线下取货有很多优势，可以降低运营、物流成本和POS刷卡排队的时间，能够有效提升店内关联销售。”

1.线上探索

优衣库自2008年以来陆续推出了线上推广策略并获得了可圈可点的成果。

2008年，优衣库在博客上推出UNTQLOCK。它是一个音乐舞蹈时钟，可以作为插件下载安装在博客网站上，向客户宣传UNIQLO每季的新款服装。到目前为止，已有5年的历史，并推出8个版本。全球200多个国家已有超过2亿人次的浏览量，并有大概50万人下载。

2009年，优衣库推出UNIQLO CALENDAR，即优衣库日历。UNIQLO CALENDAR是优衣库以独特视点把不同季节的映像、音乐和优衣库的商品画像三部分合为一体，可以在博客页面欣赏的日历。UNIQLO CALENDAR旨在创造一种概念营销，但是也没有忽略自身产品的传播。产品并没有被直接摆放出来，而是通过按钮的链接呈现，如果浏览者有兴趣，就可以看到日历当月在售的服装及配件，方便了解详情和购买。

2010年，优衣库在Facebook上建立自己统一的品牌官方主页，同时不同国家分公司分别拥有自己的独立主页。优衣库在Facebook上推出“UNIQW LUCKY MACHINE”（3D弹球游戏），用户可以一边聊天一边玩游戏。趣味化的社交游戏机制，有效激发用户与好友互动并传播优衣库品牌，从而帮助优衣库快速获得潜在粉丝的关注。截至2011年6月，优衣库官方主页的粉丝数在33万左右。

2010年，优衣库在Facebook、人人网等社交网络中举办了轰动一时的“优衣库LUCKY LINE”。其中，人人网在线排队人次突破133万，创造了“排队营销”新记录，同时优衣库在人人网粉丝数量激增了13万。据优衣库官方数据显示，新鲜事免费自发传播带来了大量的口碑传播、曝光、行动和粉丝，由新鲜事带来的参与和粉丝人数超过11万。排队活动不仅为优衣库人人网公共主页赚足了人气，活动期间优衣库的B2C网站每天访客超过了10万，更有效地在圣诞节期间促进了优衣库实体店的客流导入。

2012年，优衣库闹钟（UNIQLO WAKE UP）席卷全球，成为优衣库消费者的纽带。该APP上线约4周，下载次数就突破50万次。随后，下载应用的国家远远超过优衣库实体店铺所覆盖的区域，达到了196个国家和地区。

2013年，优衣库推出优衣库官方手机应用（UNIQLO APP）。该应用面向中国大陆地区用户推出iOS版本以及Android两个版本。通过基于位置的服务（Location Based Service，LBS），用户可查找距自己最近

的店铺、联络方式、营业时间以及销售商品范围等信息，同时能采用导航查找路线到达目的店铺。通过查看手机应用内的促销单页，可查看即时的促销信息，方便顾客更便捷地购物。与此同时，手机应用内部的商城功能与优衣库天猫旗舰店实现了互通，用户可直接通过手机完成一站式的购物。

2013年，优衣库还跨界推出美食、衣着与音乐融合的UNIQLO RECIPT。优衣库邀请6位新晋厨师，同时他们也是时尚达人。他们穿着优衣库品牌的服装，各自贡献了4道独家食谱，平常的烹饪手法，家常的食材，不一样的味道，优衣库传达衣食之间的天然联系：质朴而美味的佳肴灵感正是来自着装搭配。对于追求独特品味的“小清新”而言，很有吸引力。

优衣库品牌的主要目标消费者是个性、追随时尚的人群，而这类人群对网络是很依赖的。同时，他们也是网络时代新事物的使用者。在博客流行的时候，他们在玩博客；在社交网络盛行的时候，他们又在使用人人、Facebook；而在眼下智能手机普遍使用、移动互联网盛行的时候，他们又在使用各种好玩好用的APP应用。于是，从电脑插件到博客插件，SNS社交网络营销、网络购物潮流到APP移动应用营销，优衣库网络营销战略时刻洞察网络发展趋势，紧紧跟随着消费者的步伐，抓住了消费者的眼球。

2.线下铺展

截至2010年年末，优衣库在日本的专卖店数量达到808家，除了中国

内地和中国香港，还继续向国际化扩张，主要涉及韩国、新加坡、英国、美国、法国等。据UNIQLO优衣库相关负责人介绍，目前在中国50多个城市拥有超过200家店铺，今后将加快开店步伐，力争每年新开80～100家店铺。

在大城市的繁华商业地段以及百货商场之中开设专卖店，且店面规模大、产品品类齐全成为优衣库仓储式购物超市的核心，如优衣库上海全球旗舰店店铺营业面积超过8000平方米、优衣库纽约全球旗舰店规模约达8360平方米。不仅在日本国内，优衣库在上海、巴黎、纽约等地开设的全球旗舰店也无一不位于当地的繁华商圈之内。这些处于黄金地段的专卖店从时间、空间、环境等角度都非常受消费者的青睐并对销售额形成了强力的促进，无论是举办独立的线下活动还是配合线上活动，优衣库专卖店在吸引广泛的顾客群和提升品牌价值方面都存在巨大潜力。

3.线上线下联合

在实实在在的商店里购物已成为理所当然。随着互联网的发展，人们开始渐渐习惯在虚拟平台购物。传统实体店不会因互联网的发展而消亡，然而网络购物规模必将越来越庞大。所以，线上线下双渠道购物必将成为大众化选择。根据中国互联网信息中心（CNNIC）《2013年中国网络购物市场研究报告》显示，20～39岁的双渠道消费者占据双渠道顾客总数的55.1%。双渠道消费者既熟知网络特性，也擅长网络购物，他们能毫无障碍、得心应手地穿梭于线上网上店铺和线下实体店之间。他们会精明地评价每个渠道，然后选择在性价比最高的渠道购买产品（服

务）。

事实证明，只有线上线下实施有效联动才能发挥最大的爆发力。著名的网络排队活动都选择在线下实体店开张前期举行，通过线上造势吸引流量、打出名气，然后把流量引向线下新开张的实体店，提升线下销售，从线上引入的消费者获利后又会反馈到线下，以此吸引更多的线上流量，能够有效助推线上活动，致使线上线下发挥合力。UNIQLO台北店开幕当天超过六千人次蜂涌而入。上海优衣库全球旗舰店开幕时消费者蜂拥涌入，场面甚是壮观。同时，在优衣库举行的不同游戏活动中，优衣库会根据活动进展情况随时调整策略，如通过延长活动时间、提高中奖率、延长优惠券的有效期和推出不同版本等方式，让用户充分参与，大大提升了实体门店的销售额。而调整后的活动效果也是立竿见影，如在人人网排队游戏中，优衣库根据活动进展及时调整了折扣券的使用规则和奖项设置，随之而来的游戏参与人数再创新高，达100多万。

多样的、充满创意的实践方法

优衣库的英文名是UNIQLO，全名是UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE，是指通过采用超市型的自助购物方式，摒弃不必要装饰的仓库型店铺，并以合理可信的价格提供顾客希望的商品。优衣库是全球十大休闲服饰品牌，它以“低价良品、品质保证”作为经营理念，以“made for all”作为品牌理念，坚持现代、简约自然、高品质且易于搭配的商品，超越性别、年龄、职业提供给全世界的消费者。优衣库在O2O领域的积极探索及其取得的可喜成绩使made for all理念更为真实。

日本迅销旗下的优衣库在O2O领域进行了积极的探索。在积极拓展其全球实体店业务的同时，创新性地开展网络营销，陆续开通了微信、微博、人人网主页、Facebook主页、官网、各大电商平台旗舰店和手机APP。同时，创造性地运用这些网络社交平台举办多种网络活动，不仅扩大品牌知名度、培育忠实粉丝，还有效地把线上粉丝带入线下实际业绩，把线上流量有效转换成线下现金，为企业开展O2O提供了有益的借鉴。

1.UNIQLOCK音乐舞蹈时钟活动

UNIQLOCK让优衣库变成一个活生生的品牌，与很多人一起生活。UNIQLOCK是一个音乐舞蹈时钟，是在一个电脑上或者是在手机上使用的时钟，你可以把它作为插件安装在博客网站上或作为屏保下载。

UNIQLOCK吸引人的地方除了清纯的女孩子，还有舞蹈、视觉和音乐上的设计，它默默地宣传着每个季度的新款服装。UNIQLOCK也是一个网站，你只要点击相关网站就可以看到这个经典的“时间之舞”。它每一秒钟都会以不同颜色在屏幕中央以时分秒模式显示当地时间，5秒钟之后，就会看到美艳的舞女郎跳舞。她们身着优衣库当季的服装跳舞，就像模特一样，用舞蹈来演绎优衣库负责的货品和特色。5秒钟之后，又返回到跳跃的时间模式。这个程序不单可以在电脑上下载，还有iPod、iTouch、iPhone、iPad的应用程序版本以及其他手机平台版本。

2.LUCKY LINE在线排队活动

2010年，优衣库在人人网上举办在线排队活动，有效地促进线下实体店销售。活动预计目标是突破100万，但令人不可相信地竟然有1330469人参加这次游戏；活动第一天的参与人次就突破了10万。在短短一周的时间内，网上排队活动已经有超过93万人次参与，不参加促销的B2C网站每天的独立UV翻了5倍（活动之前是2万，之后超过10万），人人网优衣库主页粉丝激增到13万。在活动结束后，人人网新增了自动加好友功能，将参与了优衣库排队游戏的10多万用户自动加为优衣库的好友，“优衣库LUCKY LINE”成功成为社交网络热词。

取得如此傲人成绩，首先得益于优衣库在日本和中国台湾分别举办过两次和一次的“在线排队”活动，为“中国在线排队活动”积累了宝贵的经验。其次，优衣库选择了人人网合作是因为其开放了API接口，更易接近；因为人人网的用户普遍为年轻学生、白领一族，他们喜欢新鲜、

好玩、时尚、有趣的创意，这与优衣库的定位相契合。

参与者用自己的人人网账号登录优衣库宫网，选择一个喜欢的卡通形象，并发一句留言同步到人人网新鲜事就可以用这个小人和其他人一起，在优衣库的虚拟店面前排起一串长长的队伍。等待的同时也绝不会无聊，把鼠标移到队伍中的其他顾客那里，就会显示此人的人人网账号姓名和留言，并可与之在线聊天。每隔5分钟即可参加一次排队，而每次排队都有机会抽奖。除了每天随机赠送的一部iPhone或iPad，若在队伍里恰好排到8888或第10万或者第50万这样的幸运数字，还可以得到4999元的旅游券或者20件衣服的大礼包，而中奖率颇高的九折优惠券则让参与者不会空手而归。同时，为了增加消费者对抽奖的信心和吸引更多消费者参与，优衣库提高了抽奖的可信度，除了在游戏里设置了“立即知道获奖”、“见到好友获奖”的功能外，人人网上的优衣库主页还会不停滚动播放出中奖者名单和信息。而且，所有的可获得奖品在开始前都在游戏中亮出，每中一个大奖游戏界面会自动将它切一刀，该奖品就黯淡下去，表示已被抽走，而剩下的大奖仍然悬在那里刺激着人们继续充满希望地参加排队。

3.UNIQLOOKS照片集活动

2011年，UNIQLO推出了一个集成Facebook和人人网分享功能的图片共享社区UNIQLOOKS，支持七种语言。该社区成为全球优衣库爱好者分享和享受服装搭配的交流平台，成为连接UNIQID潜在客户的纽带，让全球消费者都能随时聚集并分享和感受时尚乐趣。用户只要通过

人人网账户登录就可以在UNIQLOOKS上发布分享自己最喜欢的着装搭配实拍照片，同时用户的亲朋好友通过人人网新鲜事会同步看到分享。用户上传分享的个人搭配照片都会保存在“我的照片”中，方便用户收集整理自己的个性化照片。用户不仅可以分享自己的着装搭配，还可以浏览并投票其他用户发布的照片。每张图片都有一个“推荐”（like）按钮，用户可以投票选择自己最喜爱的服装搭配品味，同时你的推荐也会在人人网的好友圈中产生口碑宣传。用户还可以发表评论，表达自己的个性偏好，与有同样着装风格品味的人交流。一旦你的照片被“推荐”（like）最多，将会在网站首页醒目的位置展示，更有机会成为店内海报用于UNIQLO的全球店铺宣传。

4.UNIQLO WAKE UP优衣库闹钟

UNIQLO WAKE UP于2012年5月8日正式上线。与传统闹钟“脱机”工作不同，优衣库闹钟的亮点就是它的社交功能。语言、温度单位等界面显示信息是其基本属性功能，但绑定社交网站，如新浪微博和人人网等功能就是很好的创新。清晨醒来关掉闹钟的时候，把起床时间、地点、天气等信息生成一条“起床记录”一键分享到社交网站上，与粉丝或好友分享起床信息，开启美好一天。同时，应用中的原创地图还会以图像形式显示你的“起床记录”，分享给全世界所有的优衣库闹钟应用用户。优衣库闹钟以“它让用户在愉悦心情下起床，唤醒一天的生活态度！”的理由获得第44期豌豆荚设计奖。

优衣库通过一些轻量级的社交小游戏，实现了线上社交网站与网

店、线下人群的拉动和实体店的成功营销。借助社会化营销的互动和传播性，以用户个性化需求和社交互动为出发点，鼓励用户参与并原创内容，再通过社会化网络快速分享传播出去，产生品牌的口碑效应，并且随时随地转化为在线的销售。

优衣库的O2O实践的6点启示

人类的进化是非常慢的。即使小时候希望房子是糖果做的梦想可以实现；即使希望可以不再上学做作业的梦想可以实现；即使出门不用风里来雨里去等车的梦想可以实现；即使很多、很多的中国梦可以实现；可是，无论社会怎么变迁，技术怎么发达，除非人类进化成生理无差别的个体，或者人类的羞耻之心逐渐消亡，否则“以衣蔽体”的需求就会一直存在。衣食住行是人类最原始的、最本质的需求。社会前进、技术变迁、观念转变只会改变满足这些需求的外在表现形式，而不会消除这些需求。互联网时代用互联网思维和方式来满足人们对衣食住行的需求。

1.持续的独特lifestyle

乔布斯创造了新的消费时代：产品不仅要有功能，还要有范儿。吃饱穿暖的需求在快速增长的GDP环境下被膨胀性满足，其他软性需求便应运而生。钱袋子满了，时间富余了，空间扩大了，视野拓宽了，脑子变灵了，人们想得越来越多了，变化就来了：独特的体验、自我的表达、个性化的标签、追求内涵和品质生活越来越成为消费核心。

优衣库的英文名是UNIQLO，是Unique（独一无二）和Clothing（服装）这两个词的组合缩写，它以“低价良品、品质保证”作为经营理念，坚持将现代、简约、自然、高品质且易于搭配的商品提供给全世界的消费者。优衣库官网、时钟、日历、食谱、APP等设计无一不传递一种别

具一格而又节约，同时又适合于每一个人的lifestyle。

2.免费的诱惑

为什么我们会因贪图一点点的折扣而冲动地做出非理性行为？为什么我们见到免费的东西就勇往直前，即使我们并不会用到。消费行为学家丹·艾瑞里在《怪诞行为学》中认为：一般情况下，大部分交易都有两面性，有利一面和不利一面，但是免费有一种魔力使我们忘记不利的一面。免费给我们提供一种情绪诱惑和冲动，让我们误以为免费物品的真正价值很大。为什么？我认为是由于人类本能的惧怕失败。免费的真正诱惑力是由这种惧怕心理产生的。我们选择某一免费的物品不会有显而易见的损失；但是假如我们选择的物品是不免费的，那就会有风险，做出购买的决策可能是错误的，可能蒙受损失。于是，如果让我们选择，我们就尽量朝免费的方向去找。

参与就获得免费购物券、不同程度的购物折扣券、不同规则下高概念的中奖（排队抽奖、幸运数字中奖等）等诱惑一直是吸引消费者参与优衣库线上线下营销活动的重要吸引力。

3.低门槛，易参与

对于经常上网的人来说，每登录一个网站要注册一个账号、密码，多了就容易忘，还得再重新注册一个，如此反复，便觉得维持十几个不同网站的用户名和密码是非常头痛的事。根据科技接受理论（TAM模型），顾客对沟通载体的易用性和有用性会直接影响顾客是否愿意继续进行互动和对话。2012“唱吧”APP在发布5天后便登录App Store免费榜

首的重要原因之一是“唱吧”只支持社交账号登录（新浪微博、QQ账号以及人人网账号等），而不需要本身注册账号登录。“唱吧”创始人陈华坦言这是考虑到了产品的推广因素：“对于我个人来说，每出一个新产品都要注册账号确实比较麻烦，因此更倾向于通过第三方账号来登录。”优衣库闹钟、日历、网络排队游戏等都是以很低的活动门槛、简单的参与动作、有趣的反馈结果为特点，所以在其与消费者接触的第一时间就最大化吸引潜在用户参与。

4.社会认同与羊群效应

你在大街上闲逛，走过一家餐馆，看到有两个人在那里排队等候。你猜想着：“这家餐馆一定不错，看这么多人排队呢。”所以，你也在后面排队。又过来一个路人，他看到有三个人在餐馆前排队，也会猜想：“这家餐馆一定很棒，要么味道很好，要么服务不错，总之会有突出的地方。”所以也加入到队列中。后来，陆续又有一些路人走过，他们有着不约而同的举动。于是，一会儿的时间，这个餐馆前面排起了长长的等候就餐的人们；于是，有记者来采访并报道了这家排着“长龙”就餐的餐馆；于是，看到报道的人们也赶过来排队；最终，这家餐馆火了。

这种不知目标、盲目跟随的羊群效应源于个体社会认同的需要。社会认同理论指出我们总是寻求与外界的一致性，使个体保持与其认同一致的行为。社会认同理论是指个体为了获得成员感，在社会群体中对自我概念的界定。这些个体总是努力寻找那些与自己有更多共同点的群

体。

排队形式尤其容易引发羊群效应，可以在短时间内快速凝聚消费者，集中加深品牌的认知度，并遵行幂律级规律呈爆发式扩散。优衣库尤其擅长运用此营销策略。2010年5月，位于上海南京西路的优衣库全球旗舰店开张，工作人员在店铺入口精心设置了壮观的入口，使得排队人群呈现精确的“直角”状，十分惹眼。2010年9月在中国台湾开展的“LUCKY LINE in Taiwan”活动参与排队人数达到了64万；11月在日本开展的“LUCKY LINE”活动参与排队的人数也达到了16万；12月在中国内地的网络排队共吸引133万人次参与，顺着这股潮流，其不参加促销的B2C网站每天的独立UV也翻了5倍。

此外，有创意、有趣味、有本地元素的活动更易接近彼此的距离，凝聚更多的人参与。UNIQLOCK音乐舞蹈时钟采用了极具强烈感的电影画面，把舞蹈、音乐、时钟和品牌巧妙融为一体，而且在不同的国家有不同的版本，极具本土气息。另外、在“人人网排队”游戏中也是根据不同国家的风俗习惯设计游戏界面，如中国的“人人网排队”充分运用了中国元素：街道上随处可见北京烤鸭、大红灯笼、石狮子、小笼包，各种中国人熟知的卡通形象和不同的人物角色，如大熊猫、孙悟空，以及打太极或者骑自行车的人们在优衣库店前排成长长的队伍。

5.社交网络信任与互动

西美尔在《货币哲学》中指出：“人与人之间一旦没有了基本的一般信任，社会将变成一盘散沙”。如果人们彼此没有一般的信任，社会自

身将会解体，因为很少关系可以完全建立在单独一方的个人认知之上。反过来，如果彼此信任强度不够强大，那么关系的持续性也将受到怀疑。

2013年尼尔森一项最新调查报告显示，86%的中国消费者表示，在各种产品沟通形式中他们最信任亲人和朋友间的口碑传播。口碑是通过我们已有的关系链进行口口相传，而关系链能够建立和持续的前提就是信任和不断加深的信任强度——因为我们信任朋友，才能建立起友情关系。于是当信息、产品、品牌或服务通过我们自己的社交关系链传递给我们时，我们理所当然地会把对朋友的信任关联到对信息、产品、品牌或服务上，于是，口碑就树立了。

人人网是一个实名制的网络社交平台，网友在参加活动后都会在个人主页上刷新新鲜事分享给好友，因此会在真实的社交朋友圈子中产生联动效应，有一呼百应、口口相传的传播效果。在UNIQLOOK活动中，优衣库更是充分体现了品牌与消费者之间的分享互动，通过用户上传原创真实照片，表现和传播其崇尚个性、参与分享和创造内容的品牌理念。这种基于消费者真实体验分享的搭配街拍，独一无二的个性化优衣库搭配法，无形中传递和彰显了优衣库的潮流“快时尚”，也让消费者感受到其口碑，并产生信赖感。

人是一种社会化的动物，社交互动是人们生活的本质需求。作为人，我们不是以这种方式就是以那种方式互动。互联网时代社交互动从线下沿伸到线上，并且线上线下相互作用和影响。与在线社区内的多元

虚拟交往不同，线下互动更加凸显了点对点之间的交往（如E-mail、电话、网络社区等），对个体之间的关系和社会资本影响更大。相关研究（Chi、李国鑫等）通过实验方法证实线下社会资本量越高，互动关系越频繁，这些成员在线上的信任度就越高。当今，竞争和压力让人们整日奔波，工作和生活使得人们鲜有时间和条件与朋友在现实中相聚，人们社交互动的生活需求长期得不到足够的满足。随着时间的推移，这种需求非但没有降低，反而日渐提高。抓住这个小小的但重要的诉求点，优衣库在“LUCKY LINE”在线排队中特意安排用户绕过长长的队伍环走一圈，当见到熟识的朋友时会会心一笑，打个招呼，增加了游戏的趣味性和互动性。尤其当活动参与者见到朋友获奖时，不仅分享其获奖的喜悦，更增添了对优衣库的喜爱和信任。

6.商家利益与消费者体验

对于以线下实体店起家的服装企业而言，开展线上销售的渠道有现存电商平台、自建电商平台和两者并存的复合平台。对于以线上淘品牌起家的服装企业而言，开展线下销售的渠道就是自建体验店或加盟其他实体店，给消费者提供一个线下体验的机会。无论是从线上延伸到线下，还是从线下拓展到线上，以价格为主要特征的利益分配问题和以物流配送为主要特征的消费者体验问题都是需要考虑的核心问题。

在中国，优衣库不仅有官方企业购物网站，还与淘宝网合作，在淘宝网建立优衣库旗舰店。优衣库两家线上网站的数据、搜索、交易、支付等功能是相通的，这种对接的方式便于消费者的购买。此外、优衣库

是集中运营线上渠道，实现线上线下同款同价，以避免渠道竞争；繁华街区和地毯式的实体店可以解决物流配送难题，从而实现线上线下的联动。

未来O2O图景是企业与消费者互动的结果。企业O2O策略培育消费者行为，消费者行为反映消费者需求，消费者需求引导企业O2O战略，企业O2O战略指导O2O策略；如此循环往复，共同谱写未来的O2O图景。

17　格瓦拉：借力O2O，打造娱乐服务链闭环

早晨起来，若你先想到的是怎样为客户服务，而不是客户的钱，你就成功了。

——米尔顿·科特勒　营销专家、现代营销学创始人

格瓦拉的缘起与潜在威胁

当专家和企业家还仅在概念层面纠结O2O是什么，O2O要怎么做的时候，其实中国早已经有一个行业和一群人在默默实践着O2O，这个行业便是影视娱乐服务业。在日常生活中，消费者有时候自己想要看一部电影，却不知道到哪家影院才可以看到，而到2005年，人们便开始能够在网上购买电影票，如网票网、时光网等，但在网上选购电影票应该是从2010年开始普及的，在格瓦拉、时光网、豆瓣等专业力量进入之后。2010年，我们就已经可以在线上购买电影票，然后拿到线下的影院去核销。在那个时候，甚至还没有O2O这个概念，更谈不上像现在这么流行。

2012年全国电影票房收入超过170亿元，而且能够以30%的速度增长，到2013年上半年，中国仅在线电影票销售额就超过了16亿元，而且目前的票务市场处于从线下往线上转移的大环境中。在此背景之下，格瓦拉认识到：伴随着移动互联网的爆发以及可能带来的洗牌，观影也作为一种娱乐方式逐渐扩散，格瓦拉积极致力于打破影院与电影爱好者之间信息不对称的局面，通过构建一个动态更新的“社会生活信息数据库”，让观影者可直接通过数据平台浏览当季的影片资讯以及各家热门影院的排片情况。

但是，格瓦拉的竞争对手也不容小视，比如业务形态与其比较接近的蜘蛛网、涉足购票的时光网，以及已经形成气候的大麦网，还有淘宝

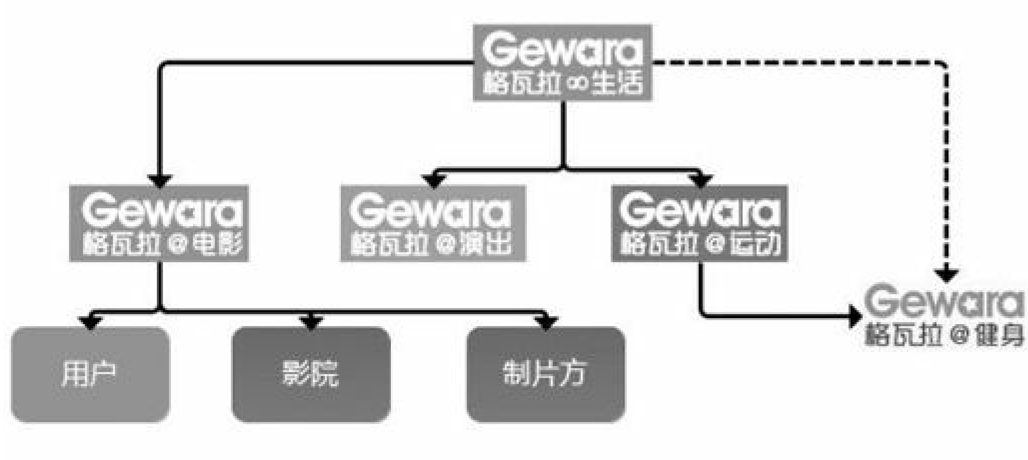
本地网店等。尤其是在2010年《阿凡达》上映出现一票难求的火爆现象之后，几乎跟格瓦拉同一时间，陆续出现HiMovie、Move Tag、聚影网、蜘蛛网等多家电影票预订网站。各家的终端取票机纷纷入驻各大影院，拼就是谁的电影票价格更有诱惑力。同时，这些线上订票网站也都在积极向线下各业务模块发展，形成O2O的业务发展模式，这也给格瓦拉的发展带来一定的威胁。

格瓦拉的O2O战略布局

格瓦拉选择进入的领域是城市娱乐生活这个大范畴。格瓦拉把人们的生活需求从低到高依次分为物质需求、娱乐需求和文化需求三个层次，格瓦拉认为物质水平的提升会加重人们对娱乐和文化需求消费的比重。演出和运动相较于餐饮行业满足的是更高层次的需求，未来的发展潜力更大。于是做出了由电影向演出、运动横向发展的决策。

从给用户提供的价值来讲，格瓦拉希望提供更好的体验，使得用户能够“痛快玩”，格瓦拉就好像是一个伙伴、一个玩伴，能够让用户充分感受到城市娱乐生活的魅力。现在的格瓦拉可以说是O2O项目中很有代表性的一个，从电影票务开始，衍生出与观影相关的一条服务链。

现阶段格瓦拉的O2O发展战略在业务布局上主要由电影、演出、运动三大业务板块构成，每个业务板块的服务略有不同，电影和演出两大类以票务为主，而运动分类则计划包括场地预订、购买会员卡和购买培训三类服务。在电影这个领域，除了众所周知针对用户票务服务的系列产品外，还有专为影院方和制片方开发的独立产品。由于运动场馆的预定模式与健身类场馆的会员卡模式差异较大，未来还可能将健身业务从“运动”O2O战略板块中分离出来，单独成为一大业务布局方向。



而在格瓦拉最为看重和优先发展的电影票务O2O发展上，其着力打造从“获取信息—选座购票—入场观影—评价”的O2O娱乐服务链闭环。目前，格瓦拉在电影票务O2O发展上，已经开发和设计的三个针对用户的产品——网站、移动端、取票机，正是基于这条线索而设的。网站和移动端“格瓦拉@电影”为用户提供资讯和购票服务，在取票机取票后服务终止，之后再促使用户回到网站及移动端。

1）获取影片信息：主要内容是用户撰写的影评、哇啦（产品形态类似微博的短评互动）以及用户观影的评分。

2）获取影院信息：完善排片表和影院信息，关注到停车场、3D眼镜、赠送爆米花等细节问题。

3）选座购票：网站的选座购票系统与影院售票系统同步。

4）入场观影：虽不能直接向用户提供影片放映的服务，但由取票机完成最后的衔接。

5）发表观后感：影评和哇啦这两个UGC板块构成一个类似大众点评的自循环，再次将用户从线下导回线上，并促使新需求的发生。

在这个闭环中，影院的角色被大幅弱化，几乎成了一个单纯的放映厅。而格瓦拉包办了放映之外的多重服务，在每个阶段都能对用户形成有效的影响。由此可见，格瓦拉的确不只是一个票务站，还是一个以“在线选座”为核心的观影解决方案。

现在格瓦拉还在为影院提供更高运营效率的影院后台，这个影院后台共有几大模块：排片管理、报表统计、统计数据、结算管理、通知以及账户管理。

1）排片管理。例如每家影院在新片快要上映时，都非常关注格瓦拉是否已经给到排片，首映场、乃至之后的加场都已安排妥当。只要点击排片管理，就能一目了然。同时，影院自己也在运营官方微博，使用格瓦拉的后台管理，能一键将整理好的排片表分享至官方微博。

2）报表统计。销售情况、退票情况、套餐情况一览无余。在退票情况中，甚至将退票原因也有所列明，方便追溯。

3）统计数据。顾名思义包括排片、上座率等信息，其中也包括格瓦拉的指数。这些动态数字能够帮助影院提高运营的效率。

4）结算管理。通过自动化的设备，不仅节省了人力时间以及人工操作的失误率；更重要的是，格瓦拉通过这一系统，与影院进行实时对接；能够更好地按照影院的需求，在结算方式上提供多种方案。

格瓦拉致力于把每天很多人对不同电影的喜好，包括对影院的兴趣、反馈都共享给影院。这样的产品可以帮助影院做决策，因为影院有时自己其实也不怎么清楚在未来几天应该怎么排电影，这会让影院的效

率提升。

此外，针对O2O战略扩张方式，格瓦拉主要考虑的有三种：区域化的规模扩张、分类业务的横向扩张、电影业务的纵向扩张。这三种扩张方式，会在有所偏重的情况下同步进行。未来将以规模扩张为首，纵向扩张为次，横向扩张最后。

格瓦拉O2O布局的创新实践

格瓦拉所打造的是一个大社区、大家庭，社区中的居民是一群热爱电影娱乐、且对生活品质有追求的人。社区中的居民可以从格瓦拉获取电影的各种信息。

1.售票排行榜，助力快决策

电影口碑好不好，最重要的体现就是“消费”。打开格瓦拉的官网或者手机APP，都能快速找到“售票排行榜”，并马上对影片的畅销程度有一个直观印象。如果浏览的是未上映影片，那么一定会对首页清晰的分类印象深刻。影迷只要看到格瓦拉的提示便知道如何选择自己喜欢的影片（如传记类作品、灾难片等）。这些虽然谈不上什么“大”动作，但正是因为这些界面“微创新”，才使得格瓦拉的产品能够处于业界领先地位。

2.观影伙伴关心观影的全过程

格瓦拉以往解决的问题是消费者在购票前很纠结看哪部电影？去哪看？然而这些问题仍不足以解决用户购票，出发去影院之后所发生的一系列变化。看个电影可以发生很多种可能的问题，比如时间没掌握好迟到了、如何在影院内找到自己的座位等。针对这个问题，格瓦拉很快推出了观影小伙伴，从订票完成到观影结束，陪伴用户整个观影过程。

1）订票完成，生成“观影行程”页面。

2）友情出发提醒，同时可点击导航。

3）取票前，弹出取票密码框，轻松取票。

4）查找捷径，灯光太暗没关系，一键开启手电筒。

3.自定义电影票

很多用户都曾提到过“电影票根”衍生作用。目前格瓦拉用户在PC端和客户端均能操作影票的“留言”功能。即在提示支付完成的页面，写下用户想表达的一句话；祝福将跟随订座信息一并发送至后台，等到取票时，就能看到别有心机的大胆表白了。

4.电影票务预订取消保险

网上买了电影票，因各种原因无法观影而取消订单，导致的损失现在也能得到赔付。根据O2O战略设计，格瓦拉和平安产险实现强强合作，消费者在格瓦拉生活网进行在线选座购票的同时可以投保平安产险电影票务预订取消保险，每个网络订单购票限量为5张，每个订单的保费=该订单购票数量×人民币2元，赔偿金额为该订单实际支付金额的80%，限额为该订单影票数量×人民币200元。每个订单限购1份保险。这个保险的特点在于主动赔付，即因自身原因不想观影也可以得到赔偿。

从只做排片，到进行电影消费，当中有过纠结的心理过程。原来的格瓦拉可能觉得做电影票交易，跟黄牛没什么差别，到后来想法一转，格瓦拉认为不能因为心底排斥电影票交易就不涉足。从用户需求角度考虑，用户看完排片后就想购票。如果自己不做，别人也会抄格瓦拉后

路。格瓦拉慢慢发现，其实卖电影票准入门槛挺高，完全是个技术活。格瓦拉要实现在线选座，必须对接影院的后台售票系统。首先需要找电影院谈合作，只是在当时，接入影院系统并非易事，原来，国家为了方便制片方、发行方、院线、影院四方分账，对电影院的售票系统进行管制，有牌照、经过许可的公司才有资格开发售票软件。长久以来，这块市场被火凤凰、满天星等少数几家系统商垄断。按照惯例，软件开发商将售票系统卖给影院后，就算大功告成。没必要再增加一项额外工作——把端口开放给第三方。所以，谈判遭遇闭门羹成为家常便饭。甚至不少业内人士都认为，格瓦拉做电影票交易这事儿巨不靠谱。最简单的原因是：用户买票天生习惯排队，如同去餐厅排队道理一样。另外，数据给第三方是否安全？能不能带来销量？对于诸如此类的问题，系统方和电影院都存在各种疑虑。

面对系统方的不理解以及不安全感，格瓦拉没有泄气，一次又一次地带着诚心与诚意叩响影院与系统方的大门。终于格瓦拉成功了。2009年暑期，他们终于谈成第一家影院——上海永华。拿到几十张《哈利·波特与“混血王子”》的电影票。之后，他们还经常积极配合影院做一些营销活动。比如新片上映时，组织观影团，热心帮影院做无本营销。2009年底，格瓦拉开始逐步进入各家影院的数据库，“在线选座”使得影院与消费者真正实现“对接”。

从行业的角度上讲，比如演出行业相对电影仍然处于非常早期和原始的状态。传统的演出票务公司在出票时仍然多采用快递送票的形式，

这意味着观众必须提早数日购票。格瓦拉的演出服务本质上是将传统的纸质票电子化，他们采取了与院线联盟同样的方法，支持观众使用自助取票机取票，并且观众在开场半小时之后仍然能够购买。

格瓦拉一直考虑如何通过O2O的模式，把服务做成体系、做到极致。比如从最早期开始，购票前通过线上的方式告诉用户为什么IMAX票价会高于普遍电影票；买票前提示用户电影院附近最便捷的停车场和公交路线；电影放映前，提醒消费者提前取票；放映结束后，再提醒用户去格瓦拉点评。格瓦拉后续努力借助O2O的一系列创新措施把精细化服务渗透到每个细节。

此外，在2013年下半年，格瓦拉已经开始联合各方做电影的整合营销，格瓦拉2013年合作的影片有200多部，通过自己的平台、合作伙伴（金融银行、新媒体联盟）去获取精准用户，并把电影的亮点推出去，2014年还会有相关的产品发布，新产品将提供关注度、预售数据、目标用户模型以及影片口碑和销售走势等数据服务。

截至目前，格瓦拉在基于官网、数据库之外，在落地的移动互动传播和与金融、快消、互联网等联合营销方面不断推出新玩法，如互动媒体联盟、手机创意屏保，微信等。

格瓦拉O2O布局成效

格瓦拉O2O战略布局和实践的成果从2010年的影片《阿凡达》上映开始逐渐体现出来。2010年1月4日上映的3D、IMAX版《阿凡达》，当时，上海只有和平影都有一块IMAX屏幕。IMAX版《阿凡达》一票难求，原本150元的电影票，被黄牛炒高到200多元。很多消费者凌晨3点出来排队。当时，和平影都的排队长龙达百余米，影院甚至采取限购措施。《阿凡达》上映期间的一个周六，格瓦拉员工们背着300多张总价值数万元的IMAX电影票，到现场支摊派票。早晨8点不到，他们来到上海和平影都。绕了三圈的队伍把售票大厅围得水泄不通，很多人从凌晨12点钟开始排队。每个出口配有保安维持秩序。《阿凡达》的一票难求，让消费者和客户意识到在线选座的价值。《阿凡达》把用户需求和商户供给的矛盾淋漓尽致地表现出来。格瓦拉紧紧抓住此次机会，一炮打响，开始树立起在消费者心目当中的品牌。

通过手机端订票已是大势所驱，根据格瓦拉数据，截至2013年年底，手机购票比例已超总出票量的60%，日均手机出票量近50000张。格瓦拉全国各分站的手机端购票用户平均增长率达130%；其中武汉、北京、深圳购票用户涨幅遥遥领先，分别为300%、150%、135%。

同时，随着其O2O的不断完善和发展，在线选座业务得到越来越多影院和系统方的认可。“2012年，格瓦拉受到来自盛大网络和鼎晖的投资，员工增加到了200多人，除电影票销售外，演出、话剧票的销售和

体育场馆的预定也占到了其营业总额的20%，年收入也从最早的12张电影票迅速增长为4.7亿元。”目前格瓦拉有1500万粉丝（即注册用户）。每日首页浏览人次有300万，在其所有的订单中手机端订单已超过60%。在贺岁档的时候，每日的出票量更是达到8万张。格瓦拉因为对用户足够用心，因而市场也对其有着最热烈的回应。

从影片《阿凡达》的“一票难求”到格瓦拉所引发的“在线选座”热潮，格瓦拉的运营模式是非常经典的O2O模式。通过一部《阿凡达》，我们既看到国人对好莱坞大片的疯狂追捧，也让我们看到了“在线选座”趋势的必然性。而且随着《泰囧》、《致青春》、《西游》等国产片的热映，二三线城市的票房消费也开始呈现30～50%的增长。中国票房分布呈现由“点”及“面”的全面爆发性增长。格瓦拉移动互联网渗透率也开始加快，由之前业务比重的10%左右上升到现在的50%以上。这些信号促使格瓦拉开始改变运营策略，由原来向演出、运动等横向领域的扩张，变成重点发力电影票领域的纵向扩张，加大向二三线城市布局电影票市场的速度。同时，重点培育上海这块老根据地的其他票务市场。

赚买卖电影票差价的生意，毛利率非常低，这是靠规模取胜的生意。2013年中国的票房有200多亿元。格瓦拉现在的交易额还不足以形成规模，中国未来应该出现做到几十亿规模的公司。从不被公众看好，到现在拥有1500万会员，格瓦拉到底凭借什么胜出？努力让消费者进行在线选座的时候，第一个想到格瓦拉。这个行业已经回归到不用单纯靠强势营销，而是靠做好产品和服务、把握好用户需求的时代。格瓦拉的

初衷一如既往——帮助用户解决问题。

无论对于电商，还是线下零售，销售额依然是千年不变的衡量指标。对比其他网站，格瓦拉的销售很是惊人。此时正逢2013年至2014年的贺岁档，日均出票量达到8万张。

如此巨大的出票量依靠两大“靠山”拉动——其一是群众基础，即始终支持格瓦拉的忠实“瓦友”，其二则是来自于技术与运营团队的给力表现。格瓦拉总部位于上海，目前其在全国共设有北京、重庆、广东、江苏、浙江、湖北、四川等8个分站。2013年年底，格瓦拉实现全国覆盖400余城市，与近千家影院达成在线购票协议。与格瓦拉有合作的影院覆盖总体票房的60%。据联合院线统计，格瓦拉电影业务在全国在线选座市场占据75%的份额。

格瓦拉O2O给人们的启示

O2O不是一个行业，而是一种思维方式，是传统行业的移动互联网化。一般来说它跟以下三方面有关：一是移动技术，根据手机的特性，如GPS、拍照、麦克风等，可以解决互联网无法解决的问题；二是互联网生产关系，即互联网人的思维、互联网获取用户的方式；三是传统行业。因此，用互联网改造传统服务业，成为了O2O的命题。O2O被称作万亿的市场机会和未来的发展趋势，是近年业内谈论的热点话题；尤其是在互联网行业，大家都在争夺这块蛋糕。但现实情况是：由于广大商家和小企业的信息化发展水平参差不齐，相应的技术环节、支持环节、运作环节还跟不上互联网的步伐，尤其是娱乐服务业，其O2O发展之路漫长而曲折。

对影院而言，有些地方的影院甚至连电脑、宽带也没有，跟这些企业谈O2O他们也不懂，更谈不上影视娱乐服务业O2O后续发展。如何让数千万的小微影院融入到移动互联网发展浪潮中来，让互联网与传统产业相结合，这中间要做的还有很多。

格瓦拉当前正在打造的O2O娱乐服务链闭环，已经超越简单的电影票销售层面，而是在不断地网聚大量的、宝贵的消费者及客户资源，进一步拉近与影院的关系。首先，格瓦拉的拓展团队会与影院团队一起开发影院特色、周边资源，在网站上被更多的人看到。其次，格瓦拉经常会收到瓦友们的好评，在消费者看来通过格瓦拉官网，他们竟然可以参

与大片预售、参加点映场、明星见面会，这些都让他们非常欣喜。再次，每逢节日，格瓦拉会协同爱电影的粉丝们，在影院阵地举办活动。这些活动也能帮助影院在前期增加关注度，并在活动当天烘托现场氛围。最后，格瓦拉还推出全国城市版格瓦拉观影攻略，满足资深影迷们挑剔的观影需求。

互联网对电影产业的优势是它对用户层的信息会比较敏感。和院线类似，制片行业同样需要感知自己的用户是谁，现在的潮流是什么。格瓦拉想用好这些用户层的数据，让制片行业对数据有感觉。现在他们已经推出面向影院方的产品，制片方的产品也将在2014年推出。

此外，在传统思维里，O2O中的“2”一般指的就是连接线上线下的通道。在传统的娱乐服务O2O模式中，O2O营销模式的核心是在线预付。通过O2O模式，将线下服务进行展示，并提供在线支付“预约消费”，这对于消费者来说，拓宽了选择的余地，还可以通过线上对比选择最令人期待的服务，以及依照消费者的区域性享受商家提供的更适合的服务。由此可以看出，“2”早起的作用自然只是通道作用。但随着娱乐服务业O2O模式的不断发展，单一的通道作用已经不能满足线上企业、线下商家和消费者之间的共同需求。“2”的作用被再一次放大，从基本的具有双向导流通道作用到支付、预定和订单处理的订单管理作用；再到实现从对会员的被动式营销到主动式、动态管理的会员统筹作用；再到新体验、服务整合和个性化服务的服务整合作用；再到会员识别、地图定位、自动匹配等识别和定位作用；再到将大数据精细处理和有效利用的

精细化营销作用。整个过程就是需要借助O2O模式，打造一个娱乐服务链的闭环。

可见，格瓦拉O2O模式在创新线上、线下的同时，“2”的作用也被拓展开来，强化了各个方面的作用，其进化幅度之大值得娱乐服务业为之庆贺。而在未来，“2”还将继续被深挖，各种强大的作用也会日益凸显出来。

18　Orbitz：大数据改善旅游业的O2O实践

只有建立了闭环，才有建立大数据的基础，有了大数据，才能开始真正建立我们的商业模式，那个时候O2O才能真正迎来有生命力的一天。

——徐磊　布丁移动创始人和CEO

Orbitz Worldwide公司于2001年由美国五大航空公司发起成立，主要的服务是支持这五家公司的在线预订业务。2004年被Cendant收购后扩张成为一家全球知名的在线旅行网站，现在的经营模式类似于国内的携程网，总部位于伊利诺伊州芝加哥花旗集团附近的西城中心。Orbitz于2007年7月首次公开募股（IPO）在纽约证券交易所上市，GDS巨头travelport持有Orbitz 48%的股份。Orbitz集团下的其他在线旅游公司包括：Cheap Tickets、美国的the Away Network、欧洲的ebookers、总部位于悉尼的Hotel Club和Ratesto Go。

Orbitz Worldwide的产品主要包括机票、酒店、租车、游轮、度假套餐等旅游产品的搜索预订，旅游产品预订及行程规划等。Orbitz于2014年2月在其旗下网站labs.orbitz.com发布了一系列数据可视化工具，这套工具有10个，Orbitz将它们称为旅游终极体验的趋势和利器。包括：酒店推荐工具、目的地热点图、游客类型量身定制图、机票搜索模型、酒店房价热点地图、酒店预订日期价格图、每周酒店日价图、季节酒店价格趋势图、大赛酒店查找器和大赛航班查找器。

OTA（在线旅游代理）是旅游业中发展最为成熟、竞争也最为激烈的一种业态，针对游客的标准化旅游产品十分丰富，甚至消费者已经被过度服务。Orbitz一口气推出这么多工具，目的是试水大数据，提高用户体验和服务智能化水平，为进一步实践O2O做好铺垫。

移动互联网时代的旅游业

旅游市场主要由供应商和信息服务商两个部分组成：供应商主要是指航空公司、旅行团运营、租车公司、酒店和旅行社，这里包括OTA，比如Priceline和Expedia；信息服务商主要是指提供广告或订阅服务的商家，比方说著名的TripAdvisor。信息服务商的商业模式与供应商不同，他们通常是靠给供应商提供广告服务或向消费者提供订阅服务而营收，而供应商则是靠提供产品服务来盈利。另外一些诸如AirBnb之类的公司，则将如上两个部分联系起来，除了提供旅游指南类型的服务外，还会提供预定之类的服务。

互联网对人们生活行为的影响无处不在，以旅游行业为例，以往他们只能靠旅行社的宣传手册或者电话咨询来获取相应的信息。如今，他们纷纷涌向网上旅行社，通过搜索各种产品、旅游攻略来提前安排他们的行程，以寻找最合适的路线图、机票以及酒店。根据comScore发布的数据显示，2012年全年，美国在线旅游产业总额就超过了1000亿美元。其中，航空旅行占了三分之二。然而，随着互联网的兴起，旅游行业OTA模式大行其道，于是出现了Orbitz、Expedia、Priceline等这些大名鼎鼎的公司。但是这些公司的业务架构，基于PC时代互联网技术。在移动互联时代，其他一些行业（比如零售）中忽视了移动互联网的企业，往往会使自己失去消费者。同样的风险，也存在于在线旅游行业。如何充分利用移动互联技术，重新构架自身的业务模式，从而使得移动

端业务迅猛发展变得愈发重要。

对于移动端而言，2011年，美国地区移动端旅游预定总额为20亿美元多一点，占全部在线预定总额的2%。但在短短的两年内，这一数字猛增至130亿美元左右，预期在2015年这个数字将增长至近400亿美元——超过全部在线预定总额的四分之一。类似的现象在欧洲市场也较为明显，PhoCusWright也预计在2015年，通过移动端实现的预定总量将会占到在线预定总额的20%。虽略低于美国市场，但这个占比还是相当高的。comScore发布的数据显示：2013年，美国地区旅游网站的总访问时长中有30%来自于手机和平板设备，而桌面搜索则在不断下降。对于在线旅游行业来说，平板电脑已成为很重要的一个搜索类别工具，而这一点也符合高收入旅行消费者通常会拥有平板电脑的情况；此外，由于平板电脑的屏幕相对较大，对于在线旅游通常较复杂的搜索步骤来说，其在操作的交互性上体现得更友好。

毫无疑问，在美国、欧洲以外的市场，移动端也逐渐成为在线旅游市场中的一个重要渠道。但其对整个在线市场的影响，不仅仅是金额这个数字的含义；移动端所带来的效应在于，它正在驱动在线旅游总体访问流量的增加，对于靠广告带动的旅游行业（比如在线旅游指南和推荐服务）尤其重要。

移动旅游服务的消费者痛点

环球旅行者中使用智能手机的比例要比普通人高，但要使他们适应移动端的新服务，并不是一蹴而就的事情，这种状况可能来自于他们的习惯，也可能来自于移动端本身的缺陷。同样的不适应现象，在其他行业的消费者在向移动端过渡时时有发生，大家都会遇到各自的痛点。

相关的调查研究显示，全球范围内，移动消费者广泛使用移动旅游服务的比重仍旧非常有限。2013年，SITA空中交通全球乘客信息技术趋势调查的结果显示，在全球范围内，只有5%的旅行者表示他们曾经在手机上使用签到和预订服务；有78%的旅行者指出，移动服务的易用性以及移动设备相对于PC在交互式的局限性等问题成为他们在旅行中不使用移动设备的重要原因。“痛点”或者是使用上的不便，主要体现在以下几个方面。

1.多屏间的无缝切换体验感差

消费者在制定自身的计划旅行时，前后需做多次思考和研究，之后才预订旅游产品，消费者可能会在多台设备上（PC、PAD以及Phone）完成这个操作。Expedia网站的首席执行官DaraKhosrowshahi在接受媒体的采访时称“研究显示90%的在线消费者最先使用的是手持设备或者PC，之后才转向平板电脑，接着才使用另外一款设备。我们一定要确保在这些设备上的体验是一致的。”

消费者在这种情境下所面临的问题不仅是用户体验，还包括市场营销。数据显示，那些考虑了消费者会在多屏之间进行操作的公司，通过重新定位用户的行为习惯，能成功地提升转化率；与那些没有考虑这些问题的公司相比，这种转化率之比高达336%。

2.交易的流畅性不够

相对于其他行业而言，在旅游行业中，移动端的转化率和PC的转化率已经相当高，但移动端转化率仍旧难以与桌面端的转化率相互抗衡。在小屏幕上输入一长串的信用卡号码，这本身就是一项困难的操作，这是导致转化率不佳的一个原因。为了解决这个问题，很多公司都在想办法用内置或第三方工具，免除输入操作，调整支付流程。由于旅行产品往往金额较大，在线支付会涉及大额支付，因而安全也是一个重要的问题。

相比而言，在线旅行代理、航空公司和连锁酒店不仅能确保旅行者轻松地完成交易，还能安全地存储他们的个人信息。

3.网络覆盖面不广

相对于以往来说，国际间的数据漫游费用已经在降低，而且一些电信运营商还推出了极具吸引力的国际数据流量套餐，但对于旅行者来说，移动数据网络覆盖不广仍旧是一个难题。当他们真正去某个海外国家旅行时，常常遇到使用移动设备和旅游App应用的难题，他们需要待在酒店房间或是带有Wi-Fi的咖啡厅里。有的酒店还收取高昂的Wi-Fi费用，让旅行者对使用移动设备望而却步。

利用大数据改善O2O实践，创造顾客需求

O2O模式的本质在于通过业务流程重组，将线上这个O与线下那个O有效整合，从而消除以往线上与线下脱节的问题。在O2O的模式中，已经没有线上与线下的区别，而是两者属于这个系统中的两个重要组成部分。因此，要成功实现O2O，必须对现有的数据进行高效的整合利用。

1.找准OTA标准化产品的弱点

旅行者在打定自身的旅行决策后，对于决定去哪里、什么时候去一般都有一定的要求，总结起来大致为以下三种情况：

1）计划出游目的地符合自身的偏好；

2）价格要在自身的预算范围之内；

3）时间与日程表安排需要匹配。

要同时满足以上三点，对OTA产品来说难度相当大。从消费者洞察的角度来分析，OTA标准化的产品难以满足消费者的隐性需求，而这也是OTA标准化产品的致命弱点。

针对这个问题以及上面所提及的三个痛点，Orbitz此次所尝试做的事情正是运用大数据来增强对消费者心理与行为的洞察，以抢占差异化产品的制高点。这几个工具运用所带来的数据分析结果充分显示出大数据分析的优势：数据相关性价值大于精确性。通过数据来告诉消费者是什么，而不再像以往一样强调为什么。比如，酒店推荐工具的主要特色在

于，当用户搜索某城市中某一类型的酒店时，Orbitz会根据用户的个性或旅游搜索信息告诉用户相似特点的酒店；而目的地热点图则是当用户点击美国地图上任一地址时，曲线图便会显示出一年中不同时间的最热门的酒店和航班信息。

这样的做法并非Orbitz独创，对冲基金经常通过剖析Twitter上的数据信息来预测股市的表现；亚马逊与Netflix根据用户的查询来进行产品推荐；甚至连Netflix也会运用大数据来推出火爆一时的House of Cards（纸牌屋）电视剧。

2.升级并丰富移动端服务产品

根据旅游业权威资讯公司PhoCusWrigh最近发布的《美国在线旅游概览（第十三版）》显示，旅游移动预订量截止到2015年将达到395亿美元，占到在线旅游销售额的1/4左右。Orbitz公司2013年第三季度的财报已经显示其独立酒店预订量有27%来自移动端。

而自2013年8月以来，Orbitz在移动端的动作不断，先是针对安卓手机和平板电脑的移动应用发布了更新版本，10月针对安卓手机、iPhone和iPad的移动应用发布了更新版本，并与其忠诚度计划Orbitz Rewards进行了整合。紧接着在2014年新年伊始完成一系列新工具的发布，可见其在旅游O2O的发力和谋划。

3.提升数据分析能力

Orbitz Labs系列工具的发布证明其对提升用户体验的重视。2011年Orbitz亏损3700万美元，股价下跌到2007年上市以来的最低点。2009

年，前全球最大的在线旅游公司Expedia的亚太区总裁，前艺龙网董事长Barney Harford临危受命接替SteveBarnhart出任Orbitz CEO。他上任不久就在加州设立办公室，并开始从Google和eBay挖来数据分析人才，组成新的分析小组，这组新工具可以看成是Barney Harford努力布局的结果。

Orbitz提升用户体验的一项重要策略就是提升其预测分析的能力，这也是Orbitz区别其他OTA产品的重要发力点。Orbitz通过对消费以往消费数据的大量挖掘，从而预测其未来的购买习惯，这样便能定位那些拥有最高“终身价值”（lifetime value）的客户群，从而为其提供量身定制的产品和服务。

Orbitz的游客类型量身定制图工具会完全根据用户的兴趣量身定制推荐特色的服务，它把用户分为商务人士、夫妇、家庭、朋友、单身和LGBT（女同性恋者（Lesbians）、男同性恋者（Gays）、双性恋者（Bisexuals）与跨性别者（Transgender）的英文首字母缩写）等几类。如果你好奇地点了一下拉斯维基斯排名第一的LGBT酒店，结果会提示你是Blue Moon Gay Mens Resort。

这些产品的推出，使得消费者在浏览Orbitz传统旅游产品的时候，还会浏览Orbitz所提供的这些延展性产品服务。除了入驻酒店之外，还能提升消费者去酒店附近其他饮食、娱乐商家的到店率。通过消费者行为习惯的数据挖掘，为消费者提供相关的服务产品，从而有效地提升了O2O的效率。

4.酒店房价热点地图

2013年秋季，Amadeus公司发布的一份报告显示，通过提高决策、驱动产品和服务创新以及提升顾客关系，大数据可以帮助旅游企业更好地满足顾客的需求。这份报告同时也敦促旅游企业马上开展大数据分析，实现O2O，从而占据先机。

Orbitz在利用大数据来打造独一无二的移动体验方面，在整个旅游的O2O领域处于领先地位。Orbitz在2014年1月推出了全新的Orbitz Labs页面，以测试一系列的新工具，只有被消费者接受的工具才能被整合入Orbitz的移动端和PC端预订引擎之中。

这其中就有一款工具能够让用户依据预订日期来搜索酒店的历史房价，这样顾客就能够决定预订的最佳时机，获得最便宜的房价。酒店房价热点地图也通过地理分布的形式提供了类似的信息。热点地图功能的推出，使得消费者根据酒店的信息而调整自身的旅游出行计划，对于旅游和酒店行业而言，还能在非旺季提升顾客的入驻率。从这个角度而言，这为Orbitz公司的O2O战略提供了强有力的支持。

除了酒店的相关信息之外，Orbitz还给消费者提供了展示每日机票搜索情况的模拟地图。此外，Orbitz还提供了能够帮助顾客预订大型赛事举办地last-minute机票和酒店客房的工具——“Big Game Flight Finder”（Big Game机票搜索引擎）和“Big Game Hotel Finder”（Big Game酒店搜索引擎）。这些工具尤其适用于移动端，正因为如此，许多航空公司和酒店移动端的last-minute订单获得了显著增长。

可见Orbitz通过大数据分析出的结果，开发出相应的网站或客户端功能，将Orbitz公司的O2O战略落到实地。这一方面满足了顾客的多元化需求，另一方面提升了顾客的感知价值，并创造了顾客的需求。

5.分析预订模式

对数据的重视同样体现在了2014年1月Orbitz在移动应用和PC端推出的几个新功能上，它们分别是Flight Recommendations（机票推荐）、Scratchpad以及Itinerary Sharing（路线分享）。这些功能对于Orbitz公司O2O战略的支持与上述功能一样，不再赘述。

Orbitz的研究显示，人们在预订机票前会在旅游网站间进行48次搜索。Flight Recommendations的推出就是为了简化这一过程。它通过分析顾客旅游和预订模式来为搜索者提供他们感兴趣的可选航线。当顾客进行一次搜索时，他们可以和其他进行类似搜索的顾客比较搜索结果，他们的搜索词只有一两个参数的差别。Orbitz希望通过这个功能帮助顾客更快地找到更便宜或是更方便的旅游方案。

Orbitz为用户提供储存搜索结果的功能，之后他们就可以随时回来查看自己的搜索记录，他们同时还可以将内容发送到自己的邮箱。对于登录用户来说，可以在任意一个设备上开始搜索，然后在另外一个设备上完成搜索，内容则可以在不同的设备间进行共享。

Itinerary Sharing可以让顾客通过邮件、AirDrop、短信或Facebook来分享自己的旅行线路。当他们与同样使用Orbitz移动应用的顾客进行线路分享时，后者也可以收到该线路相关延误和到达时间的应用推送消

息。

不管是OTA标准化产品还是非标准化产品，O2O与旅游业都有着天然的联系。O2O的核心特征不仅是线上平台与线下资源的整合，线下消费，线上评价，形成闭环，更是通过互联网技术改造传统行业，提升效率和价值的体现。而移动端已经成为一个关键的环节，它能够让一家公司从竞争对手中脱颖而出，抓住这一不断增加的市场份额。设计创新的移动应用和移动网站不仅对于增加订单或广告营收来说尤为关键，对于提供优越的客户服务来说也是如此。

Orbitz OTA产品借助技术打出差异化，通过大数据计算提升用户体验，在用户线下体验前端环节尽可能提供私人定制似的产品，必将大大提升旅游O2O的融合效果，加强线上线下资源融合的效率，这样的尝试价值必然大。

19　Argos：零售业的O2O战略布局

为顾客提供最方便的购物方式，提供多种款式的选择和价廉物美的商品。

——Argos核心能力

据估计，在英国2/3以上的家庭里至少有一种在用物品是从Argos购买的。毫无疑问，Argos是英国最具有代表性的电商，它抓住了现代社会人们的生活本质：生活富足，但没有闲暇时间；懂得使用现代社会网络工具，足不出户就能接受新思维、新思想。Argos结合现代人们的生活习惯，采用了一种与传统零售商不同的经营模式，通过多种手段来满足消费者的不同购物方式，实现了线下目录销售、B2C、O2O三种模式的整合。

以O2O起家的Argos

随着智能移动终端普及率持续提高，手机网民数量已经大大超过PC网民，且未来几年手机网民数量有望达到PC网民的数量2倍。移动互联网的应用普及，不仅对网络零售起促进作用，也对传统零售业产生了影响。面对网络零售的冲击，传统零售企业纷纷进行变革，开始涉足网络零售，但是纯网购业务很难同电子商务巨头竞争。移动互联网的普及，伴随着移动应用的发展，为传统零售企业提出了新的经营发展模式——O2O，这样既可以避免与电商企业在竞争中以短搏长，又可以发挥自身的线下优势——体验性优势和专业服务同电商平台抗衡，重新打造线下零售的竞争力。Argos拥有电商的战略性思维，从起家就采用了O2O的战略布局，成为英国零售业的销售巨头。

Argos的O2O战略布局

在中国，或许很难找到一个与Argos采用相同模式的知名企业。如果仅考虑实体店，那么Argos是一个没有货架的超市。然而，对于大多数首先通过互联网知道Argos的人来说，它可能更像一个拥有实体门店的B2C网站，而不是一个拥有B2C网站的实体零售店。想象一下，如果京东将自己的实体提货点铺设在国内各大城市，并将商品分布存放于各个提货点的仓库中；用户除了可以在网上购物享受送货上门的服务或网上预订后赴实体提货点自提，还可以直接去自提点查阅商品目录购买商品，这样京东就变成了中国版的Argos。

1.O2O线下体验：门店目录式购物，方便快捷

Argos的门店经营与传统门店的经营完全不同。任意走进一家Argos门店，你都看不到货架，看到的只有陈列在外的一个个商品册子，与之对应的商品被储存在门店后面或阁楼上的仓库里。

顾客如果要购物，可以翻阅店里的购物导向书或海报，这些资料在所有的门店里都可以随手拿到，如果顾客不能立刻决定购买还可以拿回家慢慢挑。所有经营的产品在这些书面资料中均有相关说明，并且附有产品的编码和相应彩图。

步骤。





顾客阅览购物导向书后，如果有意向购买某种商品，只需遵循以下步骤。

首先，查阅该店有没有想要购买商品的库存。在店里摆放着许多库存查询终端，输入该商品的编码，点击回车，就可以知道该商品的库存数量。若显示有库存，就可以在店里取张购物表格，填上该商品的编码和购买数量，去柜台排队付款，之后获得一张印有编号的小票。等待另一个柜台呼叫该小票上的编号，就可前去领取并核对商品。

如果查阅商品没有库存，也可以付款。但收款前，工作人员会告诉你现在没有现货，一般1到2天后就会有。顾客可以自行决定是付款等待，还是放弃。为了方便顾客，免去人多时排队付款的麻烦，Argos门店备有电脑，顾客可以使用信用卡付款，凭借自动打印的小票，即可等待叫号取货。

2.O2O产品设计：定位顾客需求，建立自有品牌

Argos令人吃惊的一点是它能提供多种款式的商品供顾客选择，例如它销售的手表就有20多种，涵盖高中低档600多种款式，运动表、休闲表、商务表等应有尽有，无论年龄大小、地位高低，都可以在这里找到适合自己的手表。

在英国，商家通常不会采用直接的价格战和对手进行竞争，而是普遍采用差异化避免直接价格战造成的两败俱伤的局面，如对商品进行不同的包装，或生产不同规格的产品。那么如果既实现了商品的不同包装或规格，又充分保证了物美价廉，且又有多种款式可供顾客选择，那又会如何呢？

Argos应用现代通信技术，与供应商分享顾客的需求信息，将供应

商、零售商和顾客纳入整个供应链体系中来设计业务流程。Argos同供应商一起面对顾客的需求，这样能够充分保证产品的款式、规格、包装等更符合消费者的需要。

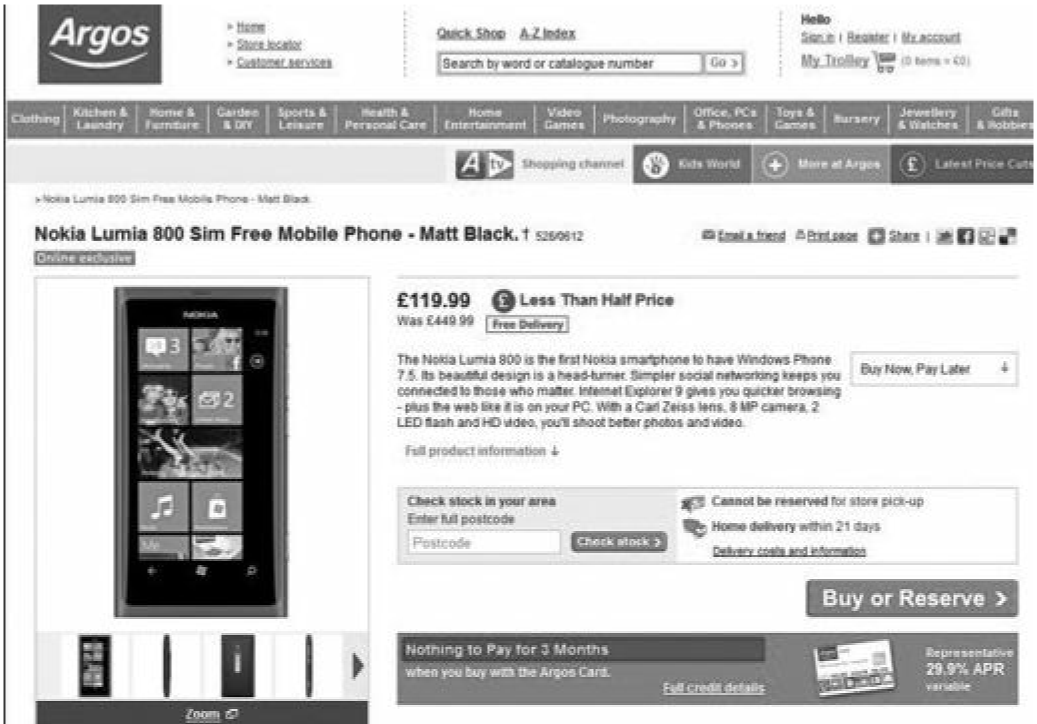
3.O2O线上传播：多渠道信息推送

Argos列在商品目录上的大概有17000种商品，且一些商品仅限于网购，用户需要购买长尾商品时只能选择网上购买或预订后自提。Argos也会适时推出一些适用网购的折扣，需要这类商品的用户也可能因价格因素更倾向于通过网络购买。

目前随着3G/4G网络的普及，各种智能移动终端因其携带方便，操作简单的特点，已成为O2O流量的主要入口。Argos在IOS操作平台推出了自有APP，顾客通过该APP可以浏览25000多种产品，还可以实时更新商品价格，查询库存，并定时更新顾客评论和顾客定位地图。

除了通过网上购物，顾客还可以通过24小时的购物热线订货，这并非新鲜事物。Argos为方便顾客不仅仅做了这些，它还开通了“Text&Take home”服务，顾客只需发送手机短信，就能在手机上随时随地了解目标商品的信息。

Argos提供的多渠道销售业绩已占全公司销售额的50%以上，其中线上下单店内取货就占22%。顾客除了可以通过这些方式订购商品外，还可以查询任意一家Argos门店的商品库存数量、门店地理位置、商品的价格和很多其他信息，这让很多“宅”一族或不方便出门购物的人感到非常方便。



Argos
Home
Store locator
Customer services
Quick Shop
A-Z Index
Search by word or catalogue number
Go
Hello
Sign in | Register | My account
My Trolley
Clothing
Kitchen & Laundry
Home & Furniture
Garden & DIY
Sports & Leisure
Health & Personal Care
Home Entertainment
Video Games
Photography
Office, PCs & Phones
Toys & Games
Nursery
Jewellery & Watches
Shopping channel
Kids World
More at Argos
Latest Price Cuts
Nokia Lumia 800 Sim Free Mobile Phone - Matt Black.
Online exclusive
Email a friend
Print page
Share
£119.99
Less Than Half Price
Was £449.99
Free Delivery
The Nokia Lumia 800 is the first Nokia smartphone to have Windows Phone 7.5. Its beautiful design is a head-turner. Simpler social networking keeps you connected to those who matter. Internet Explorer 9 gives you quicker browsing - plus the web like it is on your PC. With a Carl Zeiss lens, 8 MP camera, 2 LED flash and HD video, you'll shoot better photos and video.
Buy Now, Pay Later
Full product information
Check stock in your area
Enter full postcode
Postcode
Check stock
Cannot be reserved for store pick-up
Home delivery within 21 days
Delivery costs and information
Buy or Reserve
Nothing to Pay for 3 Months
when you buy with the Argos Card.
Full credit details
Representative 29.9% APR variable
Zoom



SUMMER OFFERS
Hot offers on technology
TOSHIBA

综上所述，Argos充分地站在顾客的角度考虑问题，应用多种科学技术手段满足顾客的多种个性消费方式。这种将传统门店、电子商务企业相结合的经营方式，同时也赢得了许多到店购物的顾客，最大化地赢得了消费群体。

构建O2O战略的支撑体系

1.高密度门店布局

高密度的门店分布是Argos实施O2O战略的基础，Argos将商品分散于遍布全国的700家门店的仓库内，如此高密度的门店布局，一方面能够方便消费者在最近的购物网点进行O2O的线下购物体验，另一方面这一个个深入居民小区、街道的门店又是消费者的线下提货点。英国的人工成本很高，所以送货上门很少免费，且需耗费两三天有时甚至更长时间，因此大多数顾客可能更倾向于通过网站查询或者订货进行Online部分，然后自己去附近的实体店购买或提货进行Offline部分。此时，Argos的优势便体现出来，相较于其他的零售商Argos拥有更多的实体门店，分布在各个街区，方便顾客自提货物，并且大大减少了异地送货的物流成本，一举解决了购物体验及物流两大困扰B2C电商的难题。

2.建立自有品牌

建立自有品牌是Argos实施O2O战略的另一重要举措，为了防止不同商家之间同类商品之间产生价格战，Argos专注于经营自有品牌，所有供应商提供的商品必须使用Argos商标。这符合企业的可持续发展战略，长期的价格战必会减少企业利润，降低产品品质，损害公司声誉。建立自有品牌，既能提高企业的市场地位，满足企业的经营目标，又能使企业在竞争领域和向外扩张中保持盈利增长和能力提升，使企业处于

长盛不衰的地位。Argos利用可持续发展的战略思想既考虑了当前的发展需要，又考虑到了未来的发展需要，不以价格战牺牲长远的利益换取现在的发展。

Argos采用严格的供应商评估体系，要求他们选择的商品代理商或产品生产厂家按市场的需求生产和包装商品，考核这些代理商或生产厂家的指标包括商品规格、颜色、包装、形状等。这样的好处是，Argos经营的很多商品都无法在外面买到相同的，顾客很难做出直接的价格比较。同时，这也满足了消费者们“求异”的心理需求，且有利于Argos品牌形象的树立，进而促进O2O的线上线下经营。

这种方式同时达到了三个目的：第一，供应商按照Argos的要求生产和设计产品，提供多种款式来满足市场需求，同时满足规模化和个性化的需求；第二，Argos设定了与供应商共同发展的长远战略，彼此之间的合作关系更加密切，供应商们帮助Argos成为最大的零售商，同时也提高了自己生产的商品的市场占有率；第三，正是这种战略合作关系，供应商既能保证所提供的商品具有价格竞争力，也能保证Argos商品的毛利。

3.供应商整合

在供应链管理中存在一个被争论不休的问题，就是在零售商、批发商和制造商当中，谁才是供应链的“主角”。从ArgosO2O模式的成功我们可以知道，这场争论现在已有了答案——顾客。在过去，商品供应大都采用“推式”，制造商把产品推销给批发商，之后批发商再推销给零售

商，零售商再推销给顾客。在这种方式中，三方只注重讨价还价，一方获得更多利益建立在另一方损失利益上，是一种“输-赢”的较量。后来发现，无论双方如何较量，如果推出的商品得不到顾客的认可，那么双方都是失败的。逐渐地，零售商、批发商和制造商之间不再较量，而是形成联盟，共同面对顾客。把原来的“推式”改为“拉式”的供应方式；把“赢-输”的局面转为“赢-赢”的局面。可以说，O2O模式的产生也是为了更好地为顾客服务，将线上线下结合，为顾客提供高效、高质的购物体验。为了满足不同顾客需求，建造一个高效、灵活的供应链体系，是实施O2O战略的重要内容。

20世纪90年代早期，全球知名公司当中有2/3都采用减少供应商数量的方法，以求建立更协调、更密切的战略合作伙伴关系。这种如此高强度的战略合作只能维持在拥有一定数量的供应商合作关系中，对于拥有大量的供应商的体系并不适用。Argos在实行O2O战略中成功地运用了这种管理理论。它设立了非常严格的供应商评估体系，发展和挖掘能够互相信任，能够共同承担风险且分享信息，最重要的是拥有共同市场战略目标的合作伙伴。因此Argos所经营的17000种商品，只由大约750个供应商提供。

Argos采购商品不像传统企业那样，派遣采购人员去市面上货比三家，寻找报价最低的供应商。这种做法虽然会带来短时间内价格上的优势，但会使商品价格出现波动，无法实现产品的长期增值，除了经济利益双方再无法从合作中获得更大利益。这种合作中产品生产与商品销售

间只是一种简单的推动关系，就是生产什么就卖什么。生产和销售间没有共同分享信息，没有合作互动，只是单独运作的两个独立的部分。

Argos与供应商之间建立长期战略合作关系，这听起来像是双方单纯的线下合作，但双方采用先进科学技术，在线取得消费者的需求信息，并与供应商共享，针对消费需求进行生产，这也是O2O思维的应用。从前期的产品设计就开始了共同合作，商品销售与产品生产间是一种拉动关系，简单地说就是需要什么卖什么。生产和销售间紧密联系成为一个整体，这当然比我们上面所描述的推动关系更加符合现代企业经营的需要。

4.物流配送管理

物流体系的搭建是O2O战略成功实施的关键一环。为Argos供货的供应商大约有750多家，以前这些供应商们都各自单独安排配送计划，使用自己公司的送货文件格式，给Argos的各个配送中心送货。这就导致了Argos的配送中心要在不同的时间接收货物以及不同格式的送货单据，导致作业的效率不高，同时也浪费了不少人力和物力。科斯的交易成本理论指出，在经济体系中企业的专业化分工与市场机制的运作下，产生了专业分工的现象，而市场机制下的交易成本较高，包括搜寻成本、议价成本、决策成本、信息成本等。Argos管理层也很快意识到，随着业务的扩大这将会是Argos面临的最大的挑战，于是决定对配送中心进行流程规划。在这种规划下选择了UPS供应链解决方案，UPS现在已为Argos200多家供应商提供了第三方物流服务。

首先，UPS自己的电子程序将几个供应商的送货单整理合并成为一个整单，UPS的集合中心接收到供应商们给Argos的送货，并将这些货物拼成一个整车，然后再由UPS运送至Argos的各个区域分拨中心（RDC）。如此一来，供应商就可以省去与Argos财务接触上的许多麻烦，同时也可免除自己给Argos的各个分发中心送货的负担。





Argos和所有的供应商都可随时通过网络系统查询这些货物从发送到接收的状态。Argos还可在线向UPS通知配送时间和配送数量等，并可要求优先为Argos的某个RDC配送，优先满足销量大的实体门店的铺货要求，形成O2O线上线下的物流反馈。Argos通过UPS规划，达到了优化库存管理，控制库存成本的目的。

携手海尔试水O2O模式的国际化

英国Argos与中国海尔的合作，早在2010年就已经开始。海尔的电商平台“日日顺乐家”就是在Argos的指导下搭建的。2012年年底，在线商城“日日顺乐家”停止运营，以Argos为品牌的“爱顾商城”全面启用。“爱顾商城”由海尔电器旗下的“日日顺”公司控股51%，Argos方面持股49%。这意味着，Argos这家英国零售巨头正式开始在中国的零售市场试水O2O战略。

Argos与海尔合作逐鹿中国电子商务市场，业内人士普遍看好，认为其有望几年内成为业界领头羊。海尔是中国家喻户晓的明星家电品牌，全国的服务网点覆盖95%的乡镇，服务口碑也是响当当的，这次Argos与海尔合作也是看中中国电商行业的前景，Argos是英国成熟的零售电商，在英国也是无人不知，如此强强联合，借力O2O模式在中国乘势发展电子商务，必然会在中国电商行业激起波澜！然而距离Argos与海尔牵手正式开始运营网站业务，还不到3个月的时间，Argos便宣布退出中国市场。

据2011年《金融时报》显示，在英国Argos门店达750家。这些分布甚广的线下店是Argos与消费者沟通的密集触角，也是消费者商品自提的重要依托。但在中国，Argos的门店覆盖范围十分有限，仅在上海有8家实体门店，且集中于浦东新区，这样用户自提同去商圈购物没有太大差别。

另一方面，Argos在华并没有太多的店面及运营经验，原本试图借助海尔的品牌和线下实体资源来复制英国模式，但它的市场定位与海尔日日顺公司所盘踞的三四线城市的消费人群较难契合。再者，欧洲经济整体呈现负增长，Argos在英国本土的运营也出现问题，2012年上半年盈利大幅下降，这是Argos收缩在中国扩张计划的原因之一。

随着Argos撤出中国，也给我们留下了很多反思。想要将英国的Argos模式成功复制到中国，还有很长的路要走。将实体销售、B2C、C2C三种模式结合在一起，对市场定位、店面网络布置、物流仓储等都提出较高的要求。O2O模式成功的关键因素应当说是在线下它更偏向于消费者体验，不论是商品自提的便利性，还是线下的物流配送，能够让消费者感到消费的满意，做好线下服务，才能反过来拉动线上销售。

Argos模式给人们的启示

Argos的经营模式毋庸置疑是未来电商综合发展的主流模式，它的战略思路比亚马逊和eBay的更为清晰，亚马逊经营数字出版，而eBay已经收购了网购支付，其实它们已经偏离了网络零售的范畴。亚马逊和eBay刚刚开始线下布局，Argos则始终围绕着网络零售模式，充分利用了线上线下结合的优势，在继承传统实体零售店优势的同时，又发展了面向未来的供应链整合新模式。

O2O是把线上的顾客带到现实的实体店中去：在线选择线下的商品、服务，付款后，再到实体店中去享受服务。通过提供打折信息、便民服务信息等方式，把实体商店的消息传播给网络用户，由此将在线客户转换为线下客户。如此一来线下的服务就可以作为线上揽客的促销方式，消费者可以在线筛选服务，成交也可以在线进行结算，从而很快达到规模。

O2O模式是将线下传统商务与互联网相结合的新型模式，它解决了传统行业进行电子商务化的问题。但O2O模式不是简单的互联网模式，它的顺利实施对企业线下的能力提出了挑战。O2O模式能否取得成功，在很大程度上取决于线下能力的高低。而线下能力的高低又取决于线上用户的黏度，本地化程度较高，且拥有大量的优质客户资源的垂直网站可凭借O2O模式，成为逐鹿未来电商市场的主力军。线下店面铺货速度，供应商的供货能力，以及店面服务，都将成为决定O2O线下发展的

关键因素。大多数采用O2O模式的企业只是相当于一个中介，在线上与线下部分之间起协调作用，并不能掌控线下部分的服务质量，而体验式服务更多的是依靠好的口碑和信誉，否则很难实现规模化。对O2O而言，线下主体大多是服务类企业，而国内服务业在运营中存在多种不规范的情况，因此保障线上推送的信息与线下实体门店提供的服务质量对称，将是O2O模式发展的一个关键点。

O2O模式如果以低价优势吸引顾客，商家如何设置线上和线下的价格差，并能同时保证线上和线下消费者利益，或者更偏重维护哪一方的利益，才能吸引最大的客流量也是未来商家启用O2O模式必须要考虑的一个难题。

20　原始烧烤：舌尖上的O2O实践——战略布局与核心竞争力构建

颠覆性创新是指企业从不被主导市场的领先者所看重的边缘、细分或新兴市场切入发力，在此站稳后再向主流市场进军，最后战胜先前产业领导者的创新。众多中小企业会通过新技术、新经营模式形成不对称的竞争优势，先争占这个边缘、细分或新兴市场，然后再把优势延伸至主流市场。

——克莱顿·克里斯坦森　哈佛大学教授、颠覆性创新之父

原始烧烤的O2O变革动力

走在中国任何一个城市的街头，你都能看到烧烤摊，就在这些千千万万的烧烤业主之中，有一个人用O2O理念实现了颠覆性创新。他就是本案例的主角“原始烧烤店”。

2003年，“原始烧烤店”创始人李烨的父亲所经营的酒店破产，全家都在为生计发愁。为缓解整个家庭的经济压力，李烨看到一家生意红火的烧烤摊，为了能够了解行情，李烨直接免费给烧烤摊老板打工。两个月后，李烨就在盐城师范学院旁支起了自己的烧烤摊，就这样李烨成为了千千万万普通烧烤摊主中的一个。

李烨的大学专业是多媒体设计专业，最开始打工的那段时间，主要是帮助商家做电商服务。2008年6月，李烨大学毕业后创立了上海天天爱购网，但是没多久因为股份问题退出了团队。创业失败后一个念头突然出现在他的脑海中，既然自己在电商方面摸爬滚打多年，为什么不把烧烤店开到网上呢！说干就干，李烨开始着手创立自己的网络烧烤店，并在2008年11月8日正式上线，取名为“原始烧烤”。

李烨创业失败的经历，以及他拥有的烧烤实践、电商经历和电商思维，决定了他必将成为与众不同的烧烤摊主。尽管第一张淘宝订单在苦等了3个月后姗姗而来，但原始烧烤的创业历程也因这单生意发生转变。

原始烧烤的O2O战略布局

1.O2O模式：精益的方法、最小化原型的构建

李烨在创业过程中使用了最小VIP用户的方式构建MVP、CEO和产品VP亲自给一个用户提供全程跟踪服务，随着VIP用户增加，逐渐添加邮件下单、菜单推荐、网上支付等网站功能。

原始烧烤网店开张将近3个月都没有顾客，直到2009年2月，“奇迹”才光顾到这家网店。这张订单来自昆山，购买者购买一些烧烤食材和器具，用在家庭聚会上，订单一共是220元。李烨认为有人敢下订单就意味着机会来了！

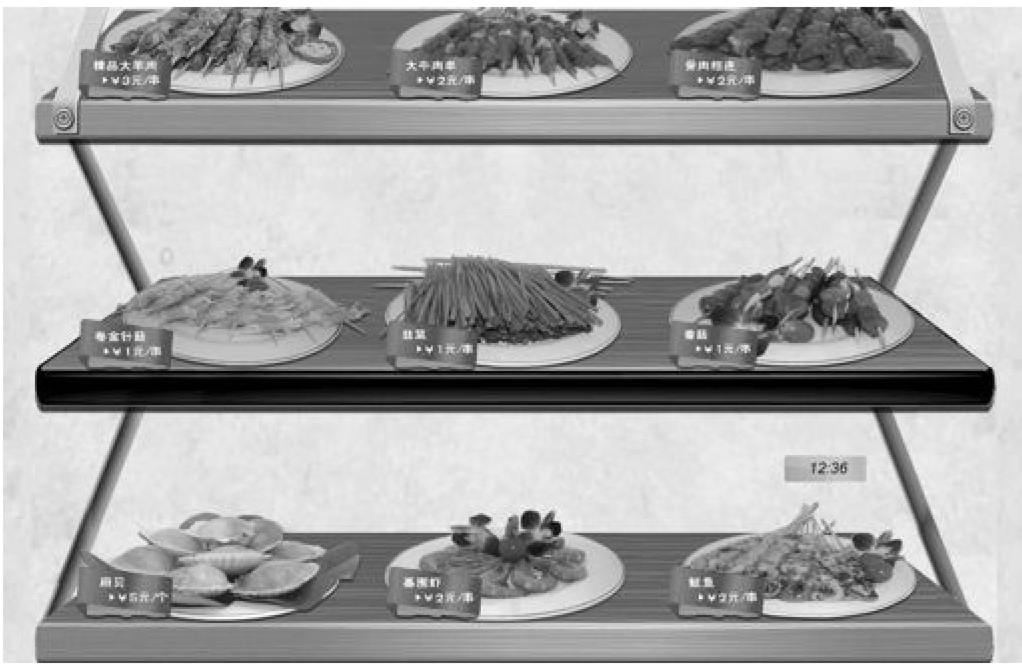
原始烧烤店当时只是一个网店，并没进行公司化经营，选材、打包、发快递都是他一个人操作的，每个环节都反复确认。快递发出后，李烨还是有些不放心，一天之内共打了十几个电话给顾客和物流，直到确定对方拿到货物。昆山的这位顾客拿到东西后，很满意李烨的服务，就给了原始烧烤店一个长长的带文字的好评！现在这位女士还经常从原始烧烤店购买烧烤用具。

而正是几个月才等来第一个顾客，让“原始烧烤”确认了网上卖烧烤的消费需求以及一对一的服务，通过一对一的服务可以全过程地验证并解决其中所有的问题。这正是精益创业的核心思想：在缺少客观信息时，人只能靠自己的主观思考来做选择。选择正确与否，就需要放到客

观环境中去检验。精益创业的核心思想就是：以最低的成本制作MVP（Minimum Viable Product，最小可执行产品），从每次实验的结果中学习，快速迭代，在资源耗尽前从迷雾中找到通往成功的道路。

2.O2O产品：精准定位，抓住消费者的痛点

30克的牛肉串一串要2元，70克一串的鸡翅要3.5元……相比路边烧烤摊的价格，网店里出售的烧烤食材并不占太多优势。那么，原始烧烤凭什么吸引顾客呢？



如果把原始烧烤网店仅仅当作是网络版的烧烤店，那就完全错了。一家希望在市场上保持领先的公司，最重要的工作之一就是了解消费者的“痛点”，并缓解它们造成的痛苦，将痛点进行分类和组合，这就可能成为产品创新的源泉。很多公司每年都开展各种各样的消费者满意度调查，更多用于内部市场和服务绩效的考核，最终往往流于形式，如果我们把消费者不满意的这些痛点都挖掘出来，并对产品做一些更人性化的

改进，会不会设计出引领需求的产品呢？

刚开始的时候，原始烧烤想通过网络增加烧烤摊的销售量。但是现在原始烧烤卖的不是烤串，而是烧烤服务。如果消费者仅仅想吃烧烤，而不是为了享受烧烤带来的乐趣，其实还真不如去路边烧烤摊吃。

原始烧烤网店提供烧烤所需要的食材、器具等一切东西，如果在上海地区的话，还能提供公园门票等烧烤线路有关的服务，所以一笔单子的消费额往往高达几千元，甚至上万元。

原始烧烤大胆地把烧烤店所能卖的一切都搬到了网上。从海鲜、肉类、水产、蔬菜等百余个品种的半成品食材，到烤炉、烧烤叉、木炭、一次性餐具，甚至烧烤景点门票都能“拍”，提供户外烧烤的一条龙服务。原始烧烤的定位非常精准：都市新生活，一站式的购物体验。这不单单是一个网上的烧烤店，而是一个解决都市白领烧烤体验的一站式解决方案。



3.O2O传播：渠道多样化，内容人文化

每一个商家都喜欢将自己企业的名字和硬性广告的内容硬生生地塞给消费者，而实际的情况是：消费者会对纯粹的硬广告表示反感，不看、不听、不关注、视而不见听而不闻，根本谈不上任何转发。

每个做O2O的微信、微博都希望像神一样的，随便说一句话加一张自拍照片就能有上万的转发，O2O营销发布的信息为了吸引其他用户的注意，必须注意内容的“3I原则”——interesting（有趣）、interest（利益）、individuality（个性）。

原始烧烤在线上有15个员工，除了网店小二外，还有专门的写手。在QQ群、微信群、旺旺群中，原始烧烤还聘了专人来做用户维护，定期推送促销信息。而原始烧烤的微信公众平台则极力撇去广告味，仅以“烧烤达人”的身份推送一些非商业性质的心得和小贴士，比如真假羊肉怎么辨别，紧紧结合社会热点。在原始烧烤的后院，都是每个时节的进补知识，烧烤注意事项及组织烧烤活动的方式方法，还有自己动手烧烤的各种好处。



原始烧烤还在做直通车和淘宝客，但是真正花费在推广上的成本并不高。在原始烧烤累积的客户中，客户活跃度达到40%以上，6000个客户中有2500个是活跃会员。原始烧烤的客户回头率达到了25%。原始烧烤站内营销推广转化率也很高，直通车的转化率最高到过140%，淘宝客的推广转化率则在1：20以上。数值高的原因正是因为客户体验做得好。

同时他们还利用一些尽可能的机会，创造传播的渠道，原始烧烤跨出上海，在北京丰台区开了原始烧烤的第二家门店。上海还会开两三家

实体店，都在一些新的住宅区旁边，前店后仓，店内都会贴二维码。用户可以通过微信预约，然后来店提货，原始烧烤帮他现场加工。

4.O2O营销：活动营销&口碑营销

原始烧烤特别注重将营销活动设计为线上线下互动的活动，培养客户归属感。互动内容简单，适合用户传播，增加目标用户的好感，粉丝也会经常主动在微博、微信以及各种社会化媒体上分享互动图片。原始烧烤定期会举办活动。比如邀请用户分享一些烤肉照片，就送孜然、烤肉调料，甚至送烤炉，进而培养自己的用户黏性。

在运营店铺方面，原始烧烤在上海地区的推广采用了一种十分环保节能的方式——口碑营销。当配送员偶尔出现送货不及时的情况时，原始烧烤会根据配送员的迟到情况将订单部分金额退还顾客，有时候也会免费将产品送给顾客。这种免费赠送的成本并不高，发生的频率不是很高，但店铺的口碑就建立起来了，顾客在网上给予好评，带来更多的顾客购买，从而形成线上线下的良性互动。


东西新鲜，味道好，配...
0
0
食材很新鲜，鱿鱼串、...
0
0
这次和朋友去顾村公园...
0
0
04:40
东西不错，很新鲜！腌...
0
0

O2O核心竞争力：用户体验、标准化流程、持续创新、低采购成本

原始烧烤的核心竞争力构建主要体现在用户体验、标准化流程、持续创新、低采购成本几个方面。

1.用户体验：超越顾客期待，不断优化服务和体验

年轻的客服人员在网上拥有“年糕妹”、“牛排哥”、“田螺兄”、“紫薯姐”等客服工号，轮班为来自全国各地的食客提供导购和售后服务。如果顾客需要，他们甚至会告诉顾客当天风向，建议顾客户外烧烤时面对的方向，建议顾客什么时候去会有位置不用排队等。现在更是推出烧烤师外派业务，由店里专业的烧烤师在派对现场烤制食物。原始烧烤还大胆跨界做分销，一手“混搭”玩得很熟练。通过对消费者心理的揣摩，他曾试探性地在烧烤店里卖起了面膜，主打“烧烤后护理”的概念，结果被一扫而空。他还敢卖玩具，推销的卖点是“让小朋友一边玩去”，防止其在大人烧烤的过程中捣乱受伤，同样迅速售罄。站在消费者的角度，不断地超越顾客期待，优化用户服务和体验，用百分之百的热情为顾客提供了百分之二百的超值服务体验。对于原始烧烤100%的好评率，在淘宝网上随便看到最新的几条：

网友1：很好吃，小伙子们很负责，早早等在森林公园的门口，要表扬啊。

网友2：本来和店家约好是早上九点半面交的，但是一早发现车坏了，打电话联系卖家后同意更换交易时间，而且态度好好的，送货的小哥也很耐心地等着我们到滨江公园，整个购物体验非常好！

2.标准化流程：控制时间进行保鲜

大热天，如何保证新鲜是一个重大的问题？公司有一套标准化流程，秘诀就是“控制时间”。客户至少要提前24小时下单，收到订单后，员工就要进行采购。然后必须在发货前8小时对食物进行加工，放入速冻柜。在客户指定收货时间的前2个小时，员工开始分拣，随后配送到客户手中。最关键的是，所有食材在包装上都使用泡沫箱子，然后放入干冰，这样就能保证食材新鲜了。为了确保食材在交到买家手里时不变质，原始烧烤店快递发江浙只用顺丰，备上泡沫箱和生物固体冰，可以保鲜24小时。一旦户外温度高于28℃，外地配送一律停止，上海本地也只发黑猫宅急送。对于朱家角、东方绿舟的大单子，原始烧烤采用专车送货，买家货物到手时冰都还没化。

3.持续创新：自营物流配送体系&创新思维

顺丰、黑猫的配送成本都很高，烤串往往是小本生意，如果采用快递，原始烧烤非得破产。原始烧烤店的解决方法是——招聘兼职大学生。原始烧烤在经营中的杀手锏是靠自己的物流，光物流员工就有70多人。兼职学生大多来自烧烤店附近的大学，兼职报酬为9～15元每小时，这些学生大多采用地铁公交体系进行配送，成本很低。他们对上海地铁了如指掌并且都经过系统培训，配送前就算好了节省车费与时间的

送货路线。这样的好处是可以承诺全上海任意路口地点的准时送达。

烧烤往往是有计划性的，用户起码会提前一天订，而且更乐意直接在烧烤地点提货。原始烧烤店订单不需要他们填具体的门牌地址，随便哪个路口、地铁站内、标志建筑旁边都能交易。原始烧烤的物流三年来跑遍了上海市区几乎所有道路；他们的客服脑子里都有一张完整的上海地图；他们的市场经理也了解上海每家可以户外烧烤的公园的价格、规模，甚至停车位和停车费等。在成本压力之下的持续创新，不仅仅解决了物流问题，无意之中构建了同城快递的核心竞争能力。

原始烧烤的持续创新不仅仅体现在物流配送上，还体现在思维上，他们计划在高端商场里找个商铺开烧烤店，把O2O模式进行到底。在很多人印象中，烧烤“烟雾缭绕”的形象与大商场格格不入，但原始烧烤却不这么认为，他们认为中式烧烤也能像韩式炭烤一样登入大雅之堂。目前，他的团队已获得一项炉具改造专利，在用木炭烧烤的前提下，可在任何密封条件下，将油烟净化率控制在92%以上。

4.低采购成本：借助地理优势，选择仓库

借力社会资源节约成本，是为了更好地在产品上下功夫，也就是好钢要用在刀刃上。2010年6月，原始烧烤在上海杨浦区开设了自己的门店。300多平米的门店和总仓库，靠近全上海最大的肉类批发市场和国际水产批发市场。地段优势，让原始烧烤在食材采购上找到了许多优质供应商。早在2009年刚开始运营店铺时，原始烧烤的全部食材不过40多种，而如今由于地理优势，店铺的食材已经拓展到了120多种。采购员

还会根据不同季节采购当季单品，搭配成多样套餐。

O2O战略带来的效益

作为第一家将烧烤放到网络上卖的店铺，这是O2O一次成功的尝试。原始烧烤2009年销售额30万，2010年销售80万，2011年销售额153万，2012年已经达到了280万，2013年超过了300万元。这些收入中，原始烧烤的网店销售占60%，门店销售占20%，电话团购批发和服务类产品等占20%。总店在淘宝信誉已高达双皇冠。

原始烧烤O2O给人们的启示

众所周知，当前互联网极具诱惑的领域无疑是“O2O”，无论是互联网圈内，还是大量的线下实体店老板，都对O2O充满憧憬。然而遗憾的是，很多实体店老板只是简单地把自己的产品和服务搬到网上，并没有真正认识到O2O的本质，没有在意互联网的思维，更没有重视线下人流数据的收集、管理和维护。

电商的企业都是在互联网基因下发展起来的，他们深谙网上用户的刚性需求。成功的电商在用户操作体验，周密的网络运营，及时便捷的物流，贴心的营销推广，产品种类多样化等方面，都有明显的优势。并且，无地域限制的网络营销切换成本非常低，在可以预见的未来，“马太效应”将非常明显。排名第一的网上零售占比70%，排名第二名的占20%，排名第三名及以下的仅占10%，所以这场线上零售的战争只会有一个赢者，其余的通通被老大吃掉。

再来看看线下，目前所有的评论对于线上线下都是一边倒的声音，线上网购是未来，线下是没有出路的鸡肋。同时，无论是互联网业内人士还是线下实体店本身，都对发展线下没有信心，除了被动“调整”和“关店”，仿佛没有其他办法。

显然，如果真正将线上线下打通，完全可以将线下的客户数据全面收集并管理，无论是通过线下的二次精准营销，还是将线下的客户数据与线上的电商数据进行交叉营销，都极具潜力和想象空间。

如今，线下实体店落后的经营思路和运营方式，应在O2O的大潮来临之际华丽转身。消费者还是那些消费者，无论是通过网络渠道，还是门店渠道，应该拥有统一的一套客户关系管理体系。唯有全面以客户为中心的战略，才能让线下实体店既能发挥线下体验优势，又可通过网络传播与营销将优势扩大，进而在新时代的零售舞台上找到自己的位置。

作者介绍

王欢　交通银行成都人民南路支行，硕士。擅长领域为市场营销和金融理财。

王宪伟　北京维基飞翔科技有限公司CTO，微益中国网站联合发起人，微益中国北京技术团队负责人，毕业于山东工商学院，拥有十余年软件和互联网研发和管理经验，关注互联网和移动互联网商业模式创新，尤其是互联网创新在公益上的应用。

田莹　媒体与传播学留英海归，擅长研究在新媒体背景环境下，传统文化与外来文化的结合方式，以及新媒体运营模式的创新。

刘惠琴　北京中软国际信息技术有限公司，硕士，助理咨询顾问。从事产品设计、企业信息化等方面的工作。

苏蕊　湖南大学工商管理学院，硕士研究生。专注于技术创新管理。

李宝霞　北京中软国际信息技术有限公司，硕士，助理咨询顾问。从事市场营销、产品设计等方面的工作。

杨帆　北京高端启晟咨询有限公司，推广总监。长期从事互联网推广与运营工作。

杨倩　湖南大学工商管理学院，硕士研究生。专注于技术创新管理。

张洋　中国文化管理协会智慧城市委员会常务副会长兼秘书长，

O2O产业联盟秘书长，中国著名餐饮O2O网站“易淘食网”创始人，O2O产业共赢基金创始合伙人，长江商学院互联网学会首席客座讲师。英国帝国理工商学院EMBA，互联网工程一等荣誉学士。

陈超　微益中国前端工程师，北京维基飞翔科技有限公司产品总监，北京中经华强咨询有限公司产品经理，北京盛世阳光科技有限公司前端工程师。

陈强　北京中软国际信息技术有限公司，硕士，中级咨询顾问。从事企业运营、企业社会责任、企业信息化等方面的咨询工作。

陈艳丽　北京智慧眼科技发展有限公司市场部经理，硕士，毕业于中南大学商学院。专业从事互联网营销的创新与应用。

金俊　高德公司副总裁兼首席市场官，全面负责高德品牌建设、市场推广和公关传播。拥有芝加哥大学MBA和社会学双硕士学位以及北京大学英语文学学士学位。

钦晨　深圳红岭高级中学国际一班，长期关注互联网各种新领域中的服务。

禹献云　杭州电子科技大学，讲师，博士。研究方向为创新管理、战略管理。

曾庆恒　北京高端启晟咨询有限公司策划总监。从事品牌战略整合、营销策划、视觉整合设计、广告策划等。